

**PROSPECTIVA DEL DESARROLLO DEPORTIVO: VISIONES DE FUTURO DEL  
SISTEMA DEPORTIVO COLOMBIANO**

**DARÍO JOSÉ ESPINAL RUIZ**

**Director:**

**JAVIER ENRIQUE MEDINA VÁSQUEZ PhD**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**COLOMBIA**

## **Agradecimientos**

Durante estos años son muchas las personas e instituciones que han participado en este proceso de formación doctoral y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y confianza que me han prestado de forma desinteresada.

En primer lugar, quiero agradecer a la Republica de Colombia y su Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias- quien a través de su programa nacional de becas doctorales financió mis estudios por medio de la convocatoria pública nacional 613 de 2013. Quiero reconocer la transparencia, agilidad y cumplimiento de los compromisos académicos y administrativos que adquirieron conmigo durante estos años.

Debo un especial agradecimiento a la Universidad del Valle por la confianza que depositaron en mi trabajo, a la Facultad de Ciencias de la Administración, a los Directivos, Profesores y Personal Administrativo del Doctorado en Administración. Quiero resaltar el trabajo realizado por la Vicerrectoría de Investigación quien financió mi proyecto de tesis doctoral a través de la convocatoria para tesis doctorales 2017 (código proyecto: CI 8130).

También me complace agradecer la acogida, el apoyo y los recursos recibidos por la Universidad de Sao Paulo y su Facultad de Educación Física y Deporte, en especial al grupo de investigación en administración deportiva y a la Dra. Flavia da Cunha Bastos por haberme orientado durante la pasantía internacional realizada en el 2017.

Igualmente quiero agradecer a la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y su Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, al Decano Saúl Castaño Cabal, el coordinador del programa de Administración de Empresas Javier Otero Carvajal y a la Profesora Martha Sandino Rodríguez por el apoyo institucional, pero sobre todo, por el soporte humano recibido durante estos años.

Del mismo modo, quiero brindar un especial agradecimiento a mi Director de tesis, Dr. Javier Medina Vásquez, profesor titular de la Universidad del Valle, pionero de la Previsión Humana y Social en Latinoamérica y Coordinador de la Confederación de Redes Latinoamericanas y Caribeñas de Prospectiva, CYTED, 2017-2020. Quien a través de su conocimiento, experiencia y calidad humana orientó este proceso investigativo de manera exitosa.

Finalmente, este proceso no lo hubiera podido llevar a cabo sin el apoyo incondicional de mi familia. A mis padres y hermanos, mi esposa Natali Cruz González y mis dos hijos Martina y Salomón quiero extenderles mi profundo agradecimiento por brindarme la motivación necesaria para emprender y culminar este proceso de formación doctoral de manera meritoria. De nuevo mil gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

|        |                                                                             |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1      | Introducción .....                                                          | 1  |
| 2      | Marco teórico .....                                                         | 11 |
| 2.1    | Teorías clásicas del sport management.....                                  | 12 |
| 2.2    | Teorías contemporáneas del sport management .....                           | 13 |
| 2.3    | El deporte en el contexto del desarrollo.....                               | 16 |
| 2.4    | Teoría del desarrollo deportivo.....                                        | 19 |
| 2.5    | Teorías del desarrollo del deporte.....                                     | 23 |
| 2.5.1  | Teorías de desarrollo del deporte a nivel micro .....                       | 24 |
| 2.5.2  | Teorías de desarrollo del deporte a nivel meso .....                        | 26 |
| 2.5.3  | Teorías de desarrollo del deporte a nivel macro.....                        | 28 |
| 2.6    | Teorías del deporte para el desarrollo.....                                 | 31 |
| 2.6.1  | Deporte para el cambio social .....                                         | 32 |
| 2.6.2  | Deporte para el desarrollo y la paz .....                                   | 33 |
| 2.6.3  | Deporte para el desarrollo sostenible.....                                  | 34 |
| 2.6.4  | Deporte para el desarrollo económico .....                                  | 35 |
| 2.7    | El desarrollo deportivo como visión.....                                    | 36 |
| 2.8    | Tensiones del desarrollo deportivo .....                                    | 37 |
| 2.8.1  | Tensiones entre los énfasis de política .....                               | 38 |
| 2.8.2  | Tensiones ideológicas.....                                                  | 39 |
| 2.8.3  | Tensiones entre el enfoque de mercado y el enfoque sin ánimo de lucro ..... | 41 |
| 2.9    | La convergencia del desarrollo deportivo.....                               | 42 |
| 2.10   | Los estudios de futuro.....                                                 | 43 |
| 2.10.1 | Orígenes de los estudios de futuro.....                                     | 43 |
| 2.10.2 | Definición de los estudios de futuro .....                                  | 48 |
| 2.11   | La prospectiva.....                                                         | 50 |
| 2.12   | Escuelas de los estudios de futuro .....                                    | 53 |
| 2.12.1 | Escuela de los futuros globales.....                                        | 56 |
| 2.12.2 | Escuela americana determinista.....                                         | 56 |
| 2.12.3 | Escuela latinoamericana .....                                               | 56 |
| 2.12.4 | Escuela de la planeación por escenarios.....                                | 57 |
| 2.12.5 | Escuela francesa “voluntarista” .....                                       | 57 |
| 2.12.6 | Escuela de la previsión humana y social .....                               | 58 |
| 2.12.7 | Escuela del foresight británico .....                                       | 58 |
| 2.12.8 | Escuela de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.....        | 59 |
| 2.12.9 | Escuela de los metafuturos .....                                            | 59 |
| 2.13   | La construcción social de futuro .....                                      | 62 |
| 2.13.1 | Visión de futuro .....                                                      | 64 |
| 2.13.2 | Los valores compartidos .....                                               | 67 |

|        |                                                                                                 |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.13.3 | Las capacidades .....                                                                           | 69  |
| 2.13.4 | Los futuros .....                                                                               | 71  |
| 3      | Estado del arte .....                                                                           | 75  |
| 3.1    | Prospectiva estratégica .....                                                                   | 76  |
| 3.2    | Prospectiva territorial en el desarrollo deportivo .....                                        | 79  |
| 3.3    | Prospectiva tecnológica en el desarrollo deportivo .....                                        | 81  |
| 3.4    | Prospectiva socio humanística en el desarrollo deportivo .....                                  | 84  |
| 4      | Metodología prospectiva .....                                                                   | 86  |
| 4.1    | Métodos y procesos prospectivos para la construcción de futuro .....                            | 86  |
| 4.2    | Diseño de la investigación: El proceso prospectivo .....                                        | 90  |
| 4.3    | Selección de actores .....                                                                      | 95  |
| 4.4    | Dimensiones de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo .....                        | 96  |
| 4.5    | Selección de métodos prospectivos .....                                                         | 98  |
| 4.6    | Recolección y análisis de los datos .....                                                       | 101 |
| 4.7    | Validez y fiabilidad del estudio de caso .....                                                  | 104 |
| 4.8    | Consideraciones éticas .....                                                                    | 106 |
| 4.9    | Límites del estudio .....                                                                       | 107 |
| 4.10   | Conclusión .....                                                                                | 108 |
| 5      | Factores clave del desarrollo deportivo colombiano .....                                        | 110 |
| 5.1    | Dimensión social .....                                                                          | 114 |
| 5.2    | Dimensión económica .....                                                                       | 119 |
| 5.3    | Dimensión ambiental .....                                                                       | 122 |
| 5.4    | Dimensión institucional .....                                                                   | 125 |
| 5.5    | Dimensión infraestructura deportiva .....                                                       | 141 |
| 5.6    | Dimensión eventos deportivos .....                                                              | 145 |
| 5.7    | Dimensión manifestaciones del deporte .....                                                     | 147 |
| 5.8    | Análisis estructural del desarrollo deportivo colombiano .....                                  | 152 |
| 5.8.1  | Análisis de las relaciones directas entre los factores clave para el desarrollo deportivo ..... | 154 |
| 5.8.2  | Análisis de las relaciones indirectas entre los factores clave del desarrollo deportivo .....   | 161 |
| 5.8.3  | Análisis de las relaciones potenciales entre los factores clave del desarrollo deportivo .....  | 167 |
| 5.9    | Conclusión .....                                                                                | 174 |
| 6      | Visiones, valores y capacidades de los actores del desarrollo deportivo .....                   | 178 |
| 6.1    | Los actores del desarrollo deportivo colombiano .....                                           | 179 |
| 6.2    | Visión de futuro de los actores del sector público del desarrollo deportivo .....               | 183 |
| 6.3    | Visión de futuro de los actores del sector privado del desarrollo deportivo .....               | 191 |
| 6.4    | Visión de futuro de los actores del sector académico del desarrollo deportivo .....             | 197 |
| 6.5    | Visión de futuro de los actores de la sociedad civil del desarrollo deportivo .....             | 204 |

|       |                                                                                                 |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.6   | Las visiones compartidas de futuro del desarrollo deportivo colombiano .....                    | 210 |
| 6.6.1 | Visión centralista .....                                                                        | 211 |
| 6.6.2 | Visión Emprendedora .....                                                                       | 215 |
| 6.6.3 | Visión de futuro comunitaria .....                                                              | 218 |
| 6.7   | Tensiones del desarrollo deportivo .....                                                        | 222 |
| 6.7.1 | Tensiones entre el énfasis de política .....                                                    | 222 |
| 6.7.2 | Tensiones ideológicas .....                                                                     | 224 |
| 6.7.3 | Tensiones entre el énfasis de mercado y el énfasis sin ánimo de lucro .....                     | 226 |
| 6.8   | Conclusión .....                                                                                | 229 |
| 7     | Escenarios de futuro y agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano .....             | 233 |
| 7.1   | Factores críticos de futuro del desarrollo deportivo .....                                      | 234 |
| 7.2   | Indicadores y tendencias del desarrollo deportivo colombiano .....                              | 238 |
| 7.3   | Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano 2050 .....                             | 247 |
| 7.3.1 | Comportamiento de los factores clave del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro ..... | 250 |
| 7.3.2 | Los actores del desarrollo deportivo colombiano .....                                           | 251 |
| 7.3.3 | Escenarios de futuro .....                                                                      | 253 |
| 7.4   | La convergencia del desarrollo deportivo .....                                                  | 257 |
| 7.5   | Visión de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050 .....             | 261 |
| 7.6   | La agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano 2050 .....                            | 263 |
| 7.7   | Conclusión .....                                                                                | 265 |
| 8     | Conclusiones y discusión de los resultados .....                                                | 268 |
| 8.1   | El contexto .....                                                                               | 271 |
| 8.2   | Los actores .....                                                                               | 280 |
| 8.3   | Los futuros .....                                                                               | 285 |
| 8.4   | Aportes originales .....                                                                        | 293 |
| 8.5   | Recomendaciones .....                                                                           | 295 |
| 8.6   | Investigación futura .....                                                                      | 299 |
|       | Referencias bibliográficas .....                                                                | 301 |

## Listado de tablas

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Teorías clásicas y contemporáneas del sport management .....                                                                               | 15  |
| Tabla 2. Génesis del concepto de deporte en el contexto del desarrollo .....                                                                        | 16  |
| Tabla 3. Definiciones del desarrollo deportivo .....                                                                                                | 21  |
| Tabla 4. Teorías del desarrollo del deporte .....                                                                                                   | 30  |
| Tabla 5. Olas de los estudios de futuro.....                                                                                                        | 44  |
| Tabla 6. Evolución histórica de los estudios de futuro.....                                                                                         | 45  |
| Tabla 7. Articulación de las teorías de futuro con las escuelas de los estudios de futuro ....                                                      | 55  |
| Tabla 8. Características de las escuelas de los estudios de futuro.....                                                                             | 60  |
| Tabla 9. Criterios de inclusión y exclusión .....                                                                                                   | 75  |
| Tabla 10. Prospectiva estratégica en el desarrollo deportivo .....                                                                                  | 76  |
| Tabla 11. Prospectiva territorial en el desarrollo deportivo .....                                                                                  | 79  |
| Tabla 12. Prospectiva tecnológica en el desarrollo deportivo.....                                                                                   | 82  |
| Tabla 13. Prospectiva socio humanística en el desarrollo deportivo.....                                                                             | 84  |
| Tabla 14. Fases del proceso prospectivo .....                                                                                                       | 93  |
| Tabla 15. Actores partícipes del estudio.....                                                                                                       | 95  |
| Tabla 16. Dimensiones de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo .....                                                                  | 96  |
| Tabla 17. Combinación de métodos prospectivos.....                                                                                                  | 101 |
| Tabla 18. Niveles, dimensiones y factores clave .....                                                                                               | 111 |
| Tabla 19. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión social .....                                                                              | 117 |
| Tabla 20. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión económica .....                                                                           | 122 |
| Tabla 21. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión ambiental .....                                                                           | 125 |
| Tabla 22. Normas orgánicas del sector deporte en Colombia .....                                                                                     | 129 |
| Tabla 23. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión institucional .....                                                                       | 140 |
| Tabla 24. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión infraestructura .....                                                                     | 144 |
| Tabla 25. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión eventos deportivos.....                                                                   | 147 |
| Tabla 26. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión manifestaciones del Deporte ...                                                           | 151 |
| Tabla 27. Factores de mayor influencia directa.....                                                                                                 | 155 |
| Tabla 28. Factores de mayor dependencia directa.....                                                                                                | 156 |
| Tabla 29. Factores de mayor influencia indirecta.....                                                                                               | 162 |
| Tabla 30. Factores de mayor dependencia indirecta.....                                                                                              | 163 |
| Tabla 31. Factores de mayor influencia potencial directa .....                                                                                      | 168 |
| Tabla 32. Factores de mayor dependencia potencial directa .....                                                                                     | 169 |
| Tabla 33. Políticas, procesos y prácticas con mayor influencia sobre los futuros del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050 ..... | 175 |
| Tabla 34. Visión de futuro del centralismo .....                                                                                                    | 213 |
| Tabla 35. Visión de futuro emprendedora .....                                                                                                       | 216 |
| Tabla 36. Visión de futuro comunitaria.....                                                                                                         | 219 |
| Tabla 37. Visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                | 229 |
| Tabla 38. Visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                | 232 |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 39. Factores críticos del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                      | 235 |
| Tabla 40. Indicadores del desarrollo deportivo colombiano .....                                                                           | 238 |
| Tabla 41. Matriz de Importancia /Gobernabilidad y escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050 ..... | 247 |
| Tabla 42. Comportamiento de los factores clave del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro .....                                 | 250 |
| Tabla 43. Funciones de los actores del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro ..                                                | 251 |
| Tabla 44. Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano .....                                                                  | 254 |
| Tabla 45. Convergencia del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                           | 258 |
| Tabla 46. Convergencia del desarrollo deportivo.....                                                                                      | 260 |
| Tabla 47. Agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano 2050 .....                                                               | 264 |
| Tabla 48. Construcción social de futuro del desarrollo deportivo colombiano .....                                                         | 288 |

## Lista de figuras

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Dimensiones del desarrollo deportivo.....                                                                                                                          | 1   |
| Figura 2. Escenarios de futuro.....                                                                                                                                          | 73  |
| Figura 3. Diseño de la investigación .....                                                                                                                                   | 94  |
| Figura 4. Diamante prospectivo de Popper .....                                                                                                                               | 100 |
| Figura 5. Inversión (miles de millones COP) y cobertura del programa Supérate.....                                                                                           | 116 |
| Figura 6. Inversión deportiva per-cápita 2013-2018 (miles de pesos COP) .....                                                                                                | 120 |
| Figura 7. Distribución del gasto público social en Colombia 2010-2017 (billones COP). 121                                                                                    |     |
| Figura 8. Kilómetros de ciclorutas en Colombia.....                                                                                                                          | 124 |
| Figura 9. Índice de transparencia Coldeportes 2013-2016.....                                                                                                                 | 135 |
| Figura 10. Apropiaciones sectoriales Presupuesto General de la Nación 2010-2017 .....                                                                                        | 137 |
| Figura 11. Apropiaciones sectoriales Presupuesto General de la Nación y recursos del Sistema General de Participaciones para el sector deporte 2002-2017 .....               | 138 |
| Figura 12. Inversión pública en infraestructura deportiva 2006-2017 .....                                                                                                    | 143 |
| Figura 13. Inversión pública (miles de millones COP) en eventos deportivos y número de eventos deportivos internacionales organizados en Colombia 2012-2017.....             | 146 |
| Figura 14. Gráfico de influencia/dependencia y subsistemas de análisis.....                                                                                                  | 154 |
| Figura 15. Gráfico de influencia/dependencia directa .....                                                                                                                   | 157 |
| Figura 16. Gráfico de influencia directa del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                                            | 158 |
| Figura 17. Gráfico de influencia/dependencia indirecta .....                                                                                                                 | 164 |
| Figura 18. Gráfico de influencia indirecta del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                                          | 164 |
| Figura 19. Gráfico de influencia/dependencia potencial directa .....                                                                                                         | 170 |
| Figura 20. Gráfico de influencia directa potencial del desarrollo deportivo colombiano ..                                                                                    | 171 |
| Figura 21. Mapa de actores que intervienen en el diseño, formulación, vigilancia y control de políticas públicas de Deporte, recreación y actividad física en Colombia ..... | 181 |
| Figura 22. Mapa de actores que implementan la política pública de deporte, recreación y actividad física en Colombia .....                                                   | 182 |
| Figura 23. Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano.....                                                                                                     | 248 |
| Figura 24. Convergencia de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo .....                                                                                   | 259 |
| Figura 25. Prospectiva del desarrollo deportivo.....                                                                                                                         | 270 |
| Figura 26. Modelos de desarrollo deportivo.....                                                                                                                              | 287 |
| Figura 27. Características de los modelos de desarrollo deportivo .....                                                                                                      | 292 |



## **Lista de anexos**

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Resultado análisis estructural.....         | 331 |
| Anexo 2. Entrevistas en profundidad a expertos ..... | 333 |
| Anexo 3. Instrumento panel de expertos .....         | 335 |

# **PROSPECTIVA DEL DESARROLLO DEPORTIVO: VISIONES DE FUTURO DEL SISTEMA DEPORTIVO COLOMBIANO**

## **Resumen**

El desarrollo deportivo como visión es un estado final deseable que abarca una amplia variedad de objetivos sociales, políticos, económicos y deportivos; sin embargo, esta propuesta carece de los fundamentos teóricos y metodológicos para comprender la construcción social de futuro, entendida como una realización colectiva que integra a los actores sobre visiones compartidas buscando transformaciones en el largo plazo. En este sentido, esta tesis tiene como propósito proponer un marco teórico y metodológico para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

Para cumplir con este objetivo, se realizó una investigación de tipo prospectiva normativa basada en el estudio de caso del sistema deportivo colombiano combinando los métodos de análisis estructural, entrevistas en profundidad, el panel de expertos y los escenarios de futuro. Como resultado de la investigación se identificaron los factores clave de deporte de élite, deportes emergentes, aspectos normativos, financiación del sistema, desarrollo urbano y económico como los mayores influenciadores en la construcción de futuro del sistema. Adicionalmente, se conocieron las visiones compartidas de futuro centralista, emprendedora y comunitaria donde convergen los diferentes actores del sistema. Se identificaron los escenarios de futuro inercial, de mejoramiento, de transformación y sorpresa, y se formuló la visión compartida de futuro y la agenda estratégica sobre el escenario deseable del mejoramiento por consenso de los actores.

Finalmente, esta tesis propone como aporte original un marco para comprender la construcción de futuro del desarrollo deportivo basado en cuatro modelos diferentes que se pueden consolidar como visión de futuro: el modelo elitista, el modelo emprendedor, el modelo de la cultura física y el modelo de las capacidades.

## **Palabras clave:**

Estudios de futuro; Administración Deportiva; Previsión Humana y Social, Construcción Social de Futuro.

## **Abstract**

Sports development as a vision is a desirable end state that encompasses a wide variety of social, political, economic and sporting goals; However, this proposal lacks the theoretical and methodological foundations to understand the social construction of the future, understood as a collective realization that integrates the actors on shared visions, seeking transformations in the long term. In this sense, this thesis aims to propose a theoretical and methodological framework to understand the social construction of the future of sports development based on the visions of the future, values and capabilities of the actors of the system.

To fulfill this objective, a normative prospective research was carried out based on the case study of the Colombian sports system, combining methods for reviewing the literature, structural analysis, in-depth interviews, the panel of experts and future scenarios. As a result of the research, the key factors of elite sport, emerging sports, regulatory aspects, financing of the system, urban and economic development were identified as the main influencers in the construction of the future of the system. Additionally, the shared visions of a centralist, entrepreneurial and community where the different actors of the system converge were known. The scenarios of inertial future, improvement, transformation and surprise were identified, and the shared vision of the future and the strategic agenda were formulated on the desirable scenario by consensus of the actors.

Finally, this thesis proposes as an original contribution a framework to understand the construction of the future of sports development based on four different models of sports development that can be consolidated as a vision of the future: the elitist model, the entrepreneurial model, the model of physical culture and the model of capabilities.

## **Keywords:**

Future studies; Sports Management; Human and Social Foresight, Social Construction of the Future.

## 1 Introducción

Según las UNESCO, el deporte en su sentido más amplio son todas las clases de actividad física que contribuyen a la buena forma física, al bienestar mental y a la interacción social (UNESCO, 2015). El desarrollo deportivo es el conjunto de políticas, procesos y prácticas que tienen como propósito proveer oportunidades a los individuos y comunidades para vincularse y crecer en diferentes tipos de actividades físicas con objetivos que pueden ser deportivos o no deportivos (Hylton, 2013).

El desarrollo deportivo sucede en diferentes niveles y en diferentes contextos sociales, es un espacio importante para toda la población desde los niños hasta los adultos mayores, desde los no practicantes hasta los deportistas de élite (Sherry, Schulenkorf, & Phillips, 2016). El desarrollo deportivo incluye las dimensiones del desarrollo del deporte (en adelante SD) y del deporte para el desarrollo (en adelante SFD), estas dimensiones tienen mucho en común y están relacionadas; sin embargo, tienen distintos propósitos y enfoques (figura 1).



**Figura 1. Dimensiones del desarrollo deportivo**

Fuente: Adaptado por el autor a partir de Sherry, Schulenkorf, & Phillips (2016), "Managing sport development".

Mientras que el desarrollo del deporte busca la creación de caminos para el incremento de la participación deportiva, profesional y la identificación de talentos, el deporte para el desarrollo busca enfocarse en mejorar las condiciones sociales y el bienestar de la comunidad (Sherry et al, 2016).

Los programas de deporte para el desarrollo se han realizado como “spin-off’s” que fallan en incluir procesos de transición a programas de desarrollo del deporte; por otro lado, los programas de desarrollo del deporte tampoco ofrecen posibilidades de transición, por lo tanto, “ambas dimensiones son a menudo conceptualizadas como mutuamente excluyentes” (Sherry et al, 2016, pág. 727).

La financiación del deporte a nivel mundial depende principalmente de los estados y sus políticas de desarrollo deportivo (Berrett & Slack, 2001; Green & Houlihan, 2006; Winand, Rihoux, Robinson, & Zintz, 2012; Brouwers, Sotiriadou, & De Bosscher, 2015). La forma en que se asignan los presupuestos para el deporte casi siempre se basa en el desempeño deportivo (Sam, 2012; Sotiriadou, Quick, & Shilbury, 2006) y su incremento depende en gran medida de los resultados obtenidos por los atletas en eventos del ciclo olímpico, campeonatos mundiales, eventos profesionales u otras competiciones deportivas internacionales (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015; Green & Oakley, 2001).

Esta lógica para la asignación de recursos en la financiación del desarrollo deportivo se realiza sobre el supuesto de que el éxito deportivo mejora la identidad nacional, el orgullo patrio, el prestigio internacional, el reconocimiento diplomático, el desarrollo individual de los atletas con talento y la capacidad de inspirar a las masas para una mayor participación en el deporte (Houlihan & Green, 2011).

Sin embargo, la evidencia no ha demostrado relaciones significativas entre el éxito en deportivo internacional y los supuestos planteados, fracasando en justificar las enormes inversiones que realizan los gobiernos en el deporte de élite (De Bosscher, Sotiriadou, & van Bottenburg, 2013; Houlihan & Green, 2008; Van Bottenburg, Elling, Hover, Brinkhof, & Romijn, 2011; De Croock, 2012), lo que señala que las políticas de desarrollo deportivo se han construido sobre el discurso político y no sobre evidencias (Grix & Carmichael, 2012; Weed, y otros, 2015; Mutter & Pawlowski, 2014; Hallmann, Breuer, & Kuhnreich, 2013).

En los últimos años algunos países han mejorado notablemente el diseño e implementación de políticas de desarrollo deportivo (Sotiriadou & Shilbury, 2013), principalmente por el predominio de la metáfora de la pirámide del desarrollo deportivo (Eady, 1993) y el modelo de desarrollo de atletas a largo plazo (LTAD) (Balyi & Hamilton,

2004). Estas teorías se fundamentan en procesos relacionados al deporte de élite (Canadian Sport Institute, 2014; Lang & Light, 2010) y se derivan de los principios generales de la fisiología y la teoría del desarrollo motor (Ford, y otros, 2011; Holt N. , 2010), lo que origina una planeación del desarrollo deportivo basada en el atleta (nivel micro) (Brouwers, Sotiriadou, & De Bosscher, 2015; Bailey, 2010; De Bosscher, Sotiriadou, & van Bottenburg, 2013) y no en términos de democracia deliberativa como un sistema de gobernanza basado en la participación de sus actores (Kihl, Kikulis, & Thibault, 2007).

La coyuntura política ha ofrecido modelos de desarrollo deportivo materializados en discursos que generalmente desconocen la historia, sus actores, el contexto presente y el futuro incierto (Girginov, 2008), ocasionado una serie de restricciones teóricas y metodológicas para investigar y gestionar el desarrollo deportivo en el tiempo (Hartmann, 2003; Green & Houlihan, 2005; Lawson, 2005; Levermore, 2008; Hylton & Bramhan, 2008; Lyras & Welty Peachey, 2011).

La ambigüedad, incertidumbre y tensiones alrededor de la planeación del desarrollo deportivo son en parte consecuencia de la capacidad del deporte para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias sociales y tecnológicas (Ratten & Ferreira, 2016; Ratten, 2010; Ratten, 2011), proceso que avanza a mayor velocidad que la capacidad de respuesta de las instituciones que gestionan el deporte (Constantino, 2006).

Así mismo, algunos sistemas deportivos no se han adaptado a los cambios vertiginosos, ya sea ignorando las señales de advertencia o careciendo de visión prospectiva que les permita ser flexibles y capaces de anticiparse a las transformaciones del entorno en donde se encuentran posicionadas las organizaciones deportivas (Astle, Leberman, & Watson, 2019), lo que exige la innovación en marcos teóricos y metodológicos que contribuyan a profundizar en el entendimiento de los procesos de investigación y planeación a largo plazo del desarrollo deportivo (Sherry et al, 2016).

El desarrollo deportivo como visión es un estado final deseable que abarca una variedad amplia de objetivos sociales, políticos, económicos y deportivos (Girginov, 2008); sin embargo, esta propuesta deja sin establecer los fundamentos teóricos y metodológicos que orienten los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo. Para superar las restricciones teóricas y metodológicas que limitan la comprensión del desarrollo deportivo en el tiempo, esta tesis se fundamenta en los estudios de futuro y su escuela de la previsión humana y social como abordaje de investigación prospectiva.

Los estudios de futuro son un conjunto de teorías y métodos que tienen como objeto de pesquisa “los futuros” desde diversas corrientes de pensamiento (Medina, 2015). Por otro lado, la escuela de pensamiento prospectivo de la previsión humana y social reflexiona sobre la construcción social de futuro para actuar y tomar decisiones hacia un futuro deseado (visión de futuro) (Masini, 1983). En este sentido, el abordaje prospectivo sugerido avanza sobre la propuesta del desarrollo deportivo como visión de Girginov (2008) introduciendo la construcción social de futuro en sus fundamentos teóricos y metodológicos.

De acuerdo con el marco teórico planteado y la problemática analizada, se puede afirmar que el desarrollo deportivo carece de los fundamentos teóricos y metodológicos para comprender la construcción social de futuro. Por tanto, esta investigación responde a la pregunta problema de *¿Cómo comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo?* Para responder a la pregunta problema se propone la siguiente hipótesis prospectiva: *“La construcción social de futuro del desarrollo deportivo se comprende a partir del análisis del contexto, los actores y los futuros del sistema”*.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se realizó un estudio de tipo prospectivo normativo (Miklos & Tello, 2012) en un estudio de caso (Yin, 2004), se utilizó la combinación de métodos prospectivos (Popper, 2008a; 2008b) del análisis estructural, la entrevista en profundidad, el panel de expertos y los escenarios de futuro.

Se seleccionó el sistema deportivo colombiano como estudio de caso debido a que se considera que representa los supuestos teóricos de la prospectiva del desarrollo deportivo, es único por su proceso de cambio en los últimos 20 años posicionando a Colombia en el contexto deportivo internacional, y resulta revelatorio debido a que es un estudio pionero en el área del sport management, ya que se proponen los fundamentos teóricos y metodológicos para la construcción de futuro del desarrollo deportivo.

El desarrollo deportivo no cuenta con los fundamentos teóricos y metodológicos para la construcción de futuro; por este motivo, para dar respuesta a la pregunta de investigación y poner a prueba la hipótesis prospectiva, la presente tesis doctoral propone un marco teórico y metodológico para la comprensión de los futuros del desarrollo deportivo como principal aporte al área del conocimiento del sport management y de los estudios de futuro.

Partiendo del supuesto de que la prospectiva es por necesidad multi, inter y transdisciplinaria (Masini, 1993b), la propuesta de esta tesis se fundamenta en la escuela de la previsión humana y social como enfoque prospectivo (Masini, 1993a), la teoría del desarrollo deportivo como visión (Girginov, 2008), y la combinación de métodos prospectivos como estrategia de investigación (Popper, 2008b).

De acuerdo a la problemática analizada y a la hipótesis prospectiva planteada, esta tesis tiene como objetivo general proponer un marco teórico y metodológico para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo colombiano. El estudio se apoya en la consecución de tres objetivos específicos. El primer objetivo radica en identificar los factores clave del contexto que influirán en los futuros del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050. El segundo objetivo se relaciona con conocer las visiones de futuro, valores compartidos y capacidades de los actores para la construcción de futuro del desarrollo deportivo. Finalmente, el tercer objetivo consiste en formular los escenarios de futuro y la agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050.



La presente tesis doctoral sigue sistemáticamente la siguiente estructura por capítulos. En el primer capítulo se describe y justifica la relevancia científica y social del problema de investigación, se formulan los objetivos y se explica la estructura general del trabajo. En el segundo capítulo se profundiza en los fundamentos teóricos del sport management, del desarrollo deportivo y de los estudios de futuro brindando un panorama completo sobre el marco teórico.

En el tercer capítulo se presenta el estado del arte del desarrollo deportivo y su relación con los estudios de futuro, logrando demostrar que es un área de investigación emergente que carece de los fundamentos teóricos y metodológicos que incorporen la dimensión de construcción de futuro. En el cuarto capítulo se formula el diseño metodológico prospectivo que estructura el proceso de investigación, se explica el diseño y su articulación con las fases del proceso prospectivo. También se presentan los métodos prospectivos y los actores seleccionados, las dimensiones de análisis y el proceso de validación, recolección y procesamiento de los datos.

Los resultados de investigación de la presente tesis siguen sistemáticamente el orden de los objetivos planteados. En el capítulo quinto se muestran los resultados del análisis del contexto donde se identificaron las políticas, procesos y prácticas con mayor influencia sobre el sistema deportivo colombiano. En el capítulo sexto se presentan las visiones de futuro de los actores del sistema. En el capítulo séptimo se abordan los escenarios de futuro y la agenda estratégica de desarrollo deportivo en el horizonte del 2050. Finalmente, en el octavo capítulo se entregan las conclusiones, recomendaciones, aportes originales de esta tesis y la agenda de investigación futura.

Entre los resultados más relevantes de esta investigación se resaltan los factores clave que tendrán mayor influencia sobre los futuros del desarrollo colombiano, las visiones de futuro de los actores, los escenarios de futuro, la agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano y los modelos de desarrollo deportivo que se pueden consolidar como visión de futuro: el modelo elitista, el modelo emprendedor, el modelo de la cultura física y el modelo de las capacidades.

Las políticas focalizadas con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son el deporte de élite y los deportes emergentes. El deporte de élite continuará siendo el principal movilizador del sistema deportivo colombiano, el reconocimiento internacional obtenido, la presión social y política alrededor de este esquema contribuirán a la consolidación de un sistema de desarrollo deportivo piramidal. Los deportes emergentes se manifiestan por un acelerado crecimiento del mercado de los lifestyle sports y los e-sports como dinamizadores de la industria deportiva, y por el inicio de su proceso de institucionalización dentro del movimiento olímpico nacional e internacional.

Las políticas regulatorias con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son los aspectos normativos y jurídicos y la financiación del sistema. La inspección, vigilancia y control de las organizaciones del sistema emerge como una necesidad para la formalización y aseguramiento de la calidad de los servicios deportivos en el marco de los derechos fundamentales y sociales. La financiación del sistema es una preocupación permanente por parte de los actores del desarrollo deportivo, la asignación de recursos para la financiación del sistema depende del nivel de importancia política que ocupa el deporte en la agenda de desarrollo del gobernante en ejercicio del poder, lo que genera altos niveles de incertidumbre en los procesos de planeación del desarrollo deportivo.

Las políticas ampliadas con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son el desarrollo urbano deportivo y el desarrollo económico. El cambio climático y la contaminación del medio ambiente transformarán todo el aparato institucional del deporte, por tanto, éste movilizará la transformación urbana de las ciudades del futuro a través de la articulación del movimiento humano con el ordenamiento territorial. El sector deportivo continuará aumentando su influencia sobre el desarrollo económico de los territorios. El aumento del gasto público y privado, la generación y formalización del empleo y la competitividad de los territorios serán determinantes para el crecimiento del sector.

Las visiones de futuro del desarrollo deportivo colombiano se clasifican en dos grupos: en el primero, se encuentran las visiones de los actores del desarrollo deportivo (públicos, privados, academia, sociedad civil), en el segundo, las visiones compartidas de futuro (centralista, emprendedora, comunitaria) donde convergen los diferentes actores del desarrollo deportivo.

Los actores del sector público promueven la visión de futuro de la gobernanza descentralizada, los actores del sector privado promueven la visión del deporte de élite como máxima expresión del desarrollo deportivo, los actores de la academia promueven la visión del deporte como regulador de los procesos asociados a la niñez y a la juventud, y los actores de la sociedad civil organizada promueven la visión del cambio institucional para afrontar los retos de la salud pública y el calentamiento global.

Los actores del desarrollo deportivo comparten diferentes visiones de futuro en las cuales distintos grupos de actores convergen en sus motivaciones. Los actores coinciden en tres visiones compartidas de acuerdo a los valores y las capacidades necesarias para la construcción social de futuro y el modelo de gobernanza que requiere el sistema: la visión centralista, la emprendedora y la comunitaria.

En la visión centralista convergen los actores del sector público, sector privado sin ánimo de lucro y de la academia a nivel central hacia la consolidación de un modelo basado en el deporte de élite construido sobre un sistema piramidal de desarrollo deportivo. En la visión emprendedora convergen los actores del sector privado con ánimo de lucro y la sociedad civil organizada en especial las ONG's sobre un modelo basado en la competitividad de las organizaciones. En la visión comunitaria confluyen los actores del sector público, la academia regional, la sociedad civil organizada y el sector privado sin ánimo de lucro, en un modelo de gobernanza de doble pirámide.

Como resultado del análisis de importancia y gobernabilidad, se identificaron cuatro escenarios de futuro: el escenario inercial, el escenario del mejoramiento, el escenario de la transformación y el escenario sorpresa. En el escenario inercial se consolida un modelo de desarrollo deportivo que se caracteriza por la concentración de los recursos y capacidades del sistema en la promoción del deporte de élite. En el escenario del mejoramiento se afianza un modelo de desarrollo deportivo basado en las capacidades organizacionales y humanas.

En el escenario de la transformación se consolida un modelo basado en la cultura física. Finalmente, en el escenario sorpresa se fortalece un modelo basado en el emprendimiento y la innovación. En el escenario del mejoramiento convergen todos los actores del sistema en torno a una visión compartida de futuro que se caracteriza por promover la consolidación de un modelo deportivo basado en la madurez de sus organizaciones y en la calidad de su talento humano.

La agenda estratégica que se sugiere propone la formulación de las políticas transversales de ciudades saludables, desarrollo productivo y ciencia, tecnología e innovación. La creación de dos subsistemas: el educativo y el turístico. La creación de dos normas: la ley estatutaria para el deporte como derecho fundamental y la ley del patrocinio y mecenazgo deportivo, además de la creación de la figura del contrato laboral deportivo y la articulación de las prácticas deportivas emergentes con las políticas de desarrollo productivo y ciencia tecnología e innovación.

Finalmente, esta tesis propone como aporte original un marco para comprender la construcción de futuro del desarrollo deportivo basado en el análisis del contexto, los actores y los futuros del sistema. La combinación de los niveles de participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo y los niveles de centralización de los recursos y capacidades del sistema, arrojan como resultado cuatro modelos diferentes de desarrollo deportivo que se pueden consolidar como visión de futuro: el modelo elitista, el modelo emprendedor, el modelo de la cultura física y el modelo de las capacidades.

El modelo elitista promueve la visión de éxito deportivo internacional como analogía al nivel de bienestar y calidad de vida de una nación. El modelo de la cultura física promueve la visión de futuro donde el deporte es parte de la agenda de desarrollo de la nación. El modelo emprendedor promueve la visión de futuro del libre mercado. Por último, el modelo basado en las capacidades promueve la visión de futuro donde las capacidades institucionales, organizacionales y humanas son las que movilizan el sistema.

Los resultados empíricos de esta tesis se limitan al caso de estudio del sistema deportivo colombiano. La muestra de actores fue seleccionada de manera cualitativa por conveniencia teniendo como criterio principal el nivel de experticia (conocimiento y experiencia) en el desarrollo deportivo colombiano. Se incluyeron los actores más

importantes del sector deportivo provenientes de distintas regiones de Colombia. Los resultados de investigación se limitan a los datos disponibles para el sector deporte en Colombia y a la percepción de los expertos consultados sobre los futuros del desarrollo deportivo.

Esta investigación no implicó ningún riesgo de tipo ético y ambiental; las personas participantes del proceso fueron consultadas previamente mediante un consentimiento informado. Siguiendo la ley estatutaria 1581 del 17 de octubre del 2012 y el decreto 1377 del 27 de junio de 2013 de la república de Colombia sobre protección de datos personales, se acordó mantener la confidencialidad de la identidad para poder expresarse libremente durante las entrevistas y talleres prospectivos.

Este proyecto de investigación fue financiado por la Universidad del Valle con \$15.722.000 COP por medio de la participación en la convocatoria interna para tesis doctorales. Por otro lado, la propuesta teórica y metodológica de esta tesis fue transferida y aplicada en la primera fase del proyecto denominado “Clúster del Deporte de Santiago de Cali”, financiado por la Secretaria del Deporte de Santiago de Cali con \$100.000.000 COP, y utilizada durante los talleres de construcción de política pública para eventos deportivos en Coldeportes nacional, además de ser el fundamento teórico y metodológico del proyecto de investigación denominado “Colombia potencia deportiva continental” en curso en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, y dio origen a la creación de una start up denominada Sport Development Intelligence especializada en consultoría estratégica para el desarrollo deportivo.

## 2 Marco teórico

El marco teórico de esta tesis examina en profundidad las teorías del desarrollo deportivo y los estudios de futuro. En primer lugar, se identificaron las teorías clásicas y contemporáneas del sport management, se explicaron las teorías que estructuran las dimensiones del desarrollo deportivo (desarrollo del deporte-deporte para el desarrollo), y se propusieron las tensiones y la convergencia del desarrollo deportivo como marco de análisis de los conflictos y alianzas entre los actores del sistema.

En segundo lugar, se establecieron los fundamentos teóricos de los estudios de futuro y se identificaron las principales escuelas de los estudios de futuro. Finalmente, se expusieron las bases teóricas de la previsión humana y social, como el enfoque prospectivo para la construcción de futuro del desarrollo deportivo que esta tesis sigue como enfoque epistemológico y praxeológico.

Con relación al término administración deportiva es necesario señalar que en la literatura en lengua castellana y portuguesa se presentan ambigüedades en sus definiciones, algunos autores diferencian los términos administración, gestión y gerencia deportiva mientras otros los consideran sinónimos (Cardona, Padierna, Cordoba, & González, 2013).

Sin embargo, este problema conceptual no se presenta en la lengua inglesa, el campo se denomina de manera genérica como sport management, por lo tanto, este trabajo por efectos pragmáticos adopta esta denominación como el concepto que tiene la suficiente robustez epistemológica para definir la emergencia de esta disciplina de investigación y práctica profesional. Las teorías del sport management se pueden clasificar en teorías clásicas y contemporáneas (Cunningham, Fink, & Doherty, 2016) como se describen a continuación (tabla 1).

## **2.1 Teorías clásicas del sport management**

La teoría del sport management comienza su desarrollo a partir de la teoría organizacional y sus diferentes orientaciones tales como la teoría de redes, la teoría institucional, la ecología, la teoría de la estructuración, la teoría de la contingencia y las perspectivas críticas (Cunningham, Fink, & Doherty, 2016) aunque se puede afirmar que el campo del sport management surge formalmente a partir de la creación de la sociedad americana de sport management (NASSM) en 1985 (Slack & Parent, 2006).

Trevor Slack como principal referente norteamericano y sus colegas, comenzaron centrándose en los aspectos estructurales y del diseño de una organización deportiva, ofreciendo como resultado una taxonomía estructural de arquetipos para organizaciones deportivas nacionales (Kikulis, Slack, & Hinings, 1992; Kikulis, Slack, & Hinings, 1995). En este sentido, se ha profundizado en los efectos sobre la estructura y las operaciones de las organizaciones deportivas nacionales al aumentar el número de profesionales en la organización, así como los tipos de estrategias que una organización deportiva nacional puede elegir (Thibault, Slack, & Hinings, 1991; Thibault, Slack, & Hinings, 1993; Thibault, Slack, & Hinings, 1994).

También se ha estudiado el cambio, la relación tamaño-estructura, el conflicto y la toma de decisiones en las organizaciones deportivas (Amis, Slack, & Berrett, The structural antecedents of conflict in national sport organizations, 1995; Amis & Slack, The size-structure relationship in voluntary sport organizations, 1996) y otras áreas como las metas, objetivos, eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones deportivas, de voluntarios y de profesionales (Chelladurai, Szyslo, & Haggerty, 1987; Chelladurai & Haggerty, 1991; Trail & Chelladurai, 2002).

Desde la teoría institucional se ha estudiado la desinstitucionalización de los procesos, funciones y comportamientos estratégicos de los actores organizacionales y el cambio organizacional (O'Brien & Slack, 1999; O'Brien & Slack, 2003; O'Brien & Slack, 2004). El poder y la política, la gobernanza, las élites y la relación entre el poder y el desempeño deportivo (Sugden & Tomlinson, 1998; Palmer, 2000; Hoye & Cuskelly, 2007).

La teoría crítica es utilizada cada vez más por los investigadores del sport management para examinar las tendencias sociales y económicas en el deporte (Parent & Slack, 2007), la calidad de la gestión deportiva (Harvey & Saint-Germain, 2001) y la perspectiva de los actores (Chalip, 1996). También se ha utilizado la teoría crítica para mejorar la situación de los distintos grupos a través de la investigación acción participación, por ejemplo, para ayudar a las mujeres en el acceso a los servicios locales de actividad física y para la construcción del voluntariado (Frisby, Crawford, & Dorer, 1997; Burden, 2000).

Otra área de interés han sido las alianzas estratégicas, asociaciones y redes. Aunque estos términos se utilizan a menudo indistintamente, son diferentes: una asociación es una corporación formal o informal de dos o más actores (individuos, grupos, organizaciones) formados por varias razones (el aprendizaje, la asistencia, etc) (Cousens & Slack, 1996), una alianza estratégica es una asociación formalmente constituida para negociar entre dos o más actores sobre la base del aprendizaje organizacional (Glover, 1999), mientras que una red es una agrupación formada por las habilidades, competencias y capacidades entre más de dos socios (Chadwick, 2000).

## **2.2 Teorías contemporáneas del sport management**

Las teorías contemporáneas del sport management se pueden clasificar en teorías manageriales, teorías del mercadeo, teorías socioculturales y teorías económicas (Collins M., 2008). Sin embargo, la teoría del sport management sigue ampliándose en la medida que el deporte tiene mayor importancia dentro de los contextos académicos, políticos y productivos como lo evidencia la literatura revisada en esta tesis.

En las teorías manageriales se destacan las teorías de la responsabilidad social corporativa estratégica en el deporte (Babiak, K, Heinze, & Wolfe, 2016), las teorías de management de los stakeholders del deporte (Parent, 2016), las del legado de los eventos deportivos (Preuss, 2016), las de implementación de políticas deportivas (Skille, 2016), las de factores de éxito deportivo a nivel internacional (De Bosscher & Legg, 2016), las del board strategic balance (Ferkins & Shilbury, 2016), las teorías del desarrollo deportivo (Sherry, Schulenkorf, & Phillips, 2016), las de liderazgo (Chelladuray & Kent, 2016), las de justicia organizacional en el deporte (Mahony & Jordan, 2016), las de gestión de la diversidad



en el deporte (Fink & Cunningham, 2016), las de work-life en el deporte (Dixon & Bruening, 2016) y las de deporte y sentido comunitario (Warner & Sparvero, 2016).

En las teorías del mercadeo se destacan las teorías del patrocinio deportivo (Conrwell & Rumpf, 2016), las de identidad de equipos deportivos (Heere & Locke, 2016), las del comportamiento del consumidor deportivo (Trail & Turner, 2016), las de capital de marca deportiva (Gladden, 2016), las de perspectiva evolucionista psicológicas (Funk, James, & Filo, 2016), las de socialización y fidelización de seguidores de equipos deportivos e instalaciones deportivas (James, 2016) y las del producto deportivo (Mason & Kunkel, 2016).

En las teorías socioculturales se destacan las teorías de género y liderazgo en el deporte (Knoppers, 2016), las teorías críticas sobre etnia y razas en el deporte (Hylton, 2016), las teorías de la comunicación en el deporte (Bien-Aime & Hardin, 2016) y las teorías que desafían las concepciones y prácticas tradicionales en el deporte (Kane, 2016). Finalmente, en las teorías económicas se enfatizan las teorías del deporte y la regeneración económica de las ciudades (Gratton, Shibli, & Coleman, 2016), las de evaluación económica de eventos y desarrollo deportivo (Espinal & Rincon, 2010), las del deporte como factor de cambio económico (Gerretsen & Rosentraub, 2016) y las teorías del balance competitivo (Fort & Tainsky, 2016).

La investigación en el campo del sport management ha crecido exponencialmente durante las últimas dos décadas con investigadores que examinan una variedad de temas tales como: las estructuras de gobernanza (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008) y de legado de los eventos deportivos (Girginov V. , 2011; Leopkey & Parent, 2016; Parent, 2008), los problemas de comportamiento organizacional y de los recursos humanos (por ejemplo, los voluntarios) (Doherty, Misener, & Cuskelly, 2014; Skirstad & Hanstad, 2013); la gestión de la cultura organizacional (Hanlon & Cuskelly, 2002; Chanavat & Ferrand, 2010; Parent & MacIntosh, 2013); la gestión de riesgos y seguridad (Taylor & Toohey, 2006; Taylor & Toohey, 2007; Toohey & Taylor, 2008); el marketing, el patrocinio, la marca y el comportamiento del consumidor / espectador (Bouchet, Bodet, Bernache-Assollant, & Kada, 2011; Ferrand, Chappelet, & Séguin, 2012).

**Tabla 1. Teorías clásicas y contemporáneas del sport management**

| Teorías clásicas del sport management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Teorías contemporáneas del sport management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Estructura y estrategia</u></b> de las organizaciones deportivas (Kikulis, Slack, &amp; Hinings, 1992; Kikulis, Slack, &amp; Hinings, 1995; Thibault, Slack, &amp; Hinings, 1991; Thibault, Slack, &amp; Hinings, 1993; Thibault, Slack, &amp; Hinings, 1994).</p> <p><b><u>El cambio, la relación tamaño-estructura, el conflicto y la toma de decisiones</u></b> en las organizaciones deportivas (Amis, Slack, &amp; T, 1995; Amis &amp; Slack, 1996; Kikulis, Slack, &amp; Hinings, 1995).</p> <p><b><u>Teoría institucional, desinstitucionalización</u></b> de los procesos, funciones y comportamientos estratégicos de los actores organizacionales (O'Brien &amp; Slack, 1999; O'Brien &amp; Slack, 2003; O'Brien &amp; Slack, 2004).</p> <p><b><u>El poder y la política, la gobernanza</u></b>, las élites y la relación entre el poder y el desempeño deportivo (Sugden &amp; Tomlinson, 1998; Palmer, 2000; Hoye &amp; Cuskelly, 2007).</p> <p><b><u>La teoría crítica</u></b> es utilizada cada vez más por los investigadores del sport management para examinar las tendencias sociales y económicas en el deporte (Parent &amp; Slack, 2007:4), la calidad (Harvey &amp; Saint-Germain, 2001) actores (Chalip, 1996).</p> <p><b><u>Mujer y voluntarios</u></b> (Frisby, Crawford, &amp; Dorer, 1997; Burden, 2000).</p> <p><b><u>Alianzas estratégicas, asociaciones y redes</u></b> (Cousens &amp; Slack, 1996; Glover, 1999; Chadwick, 2000).</p> | <p><b><u>Teorías manageriales</u></b>: Las teorías de la responsabilidad social corporativa estratégica en el deporte (Babiak, K, Heinze, &amp; Wolfe, 2016). Las teorías de management de los stakeholders del deporte (Parent, 2016); las del legado de los eventos deportivos (Preuss, 2016); las de implementación de políticas deportivas (Skille, 2016); las del board strategic balance (Ferkins &amp; Shilbury, 2016); las de liderazgo (Chelladuray &amp; Kent, 2016), las de justicia organizacional en el Deporte (Mahony &amp; Jordan, Organizational justice theory development, 2016); las de gestión de la diversidad en el deporte (Fink &amp; Cunnningham, 2016); las de work-life en el deporte (Dixon &amp; Bruening, 2016) y las de deporte y sentido comunitario (Warner &amp; Sparvero, 2016).</p> <p><b><u>Las teorías del desarrollo deportivo</u></b>: Niveles micro, meso y macro del desarrollo deportivo (Sherry, Schulenkorf, &amp; Phillips, 2016).</p> <p><b><u>Las teorías del mercadeo</u></b>: Las teorías del patrocinio deportivo (Conrwell &amp; Rumpf, 2016), las de identidad de equipos deportivos (Heere &amp; Locke, 2016), las del comportamiento del consumidor deportivo (Trail &amp; Turner, 2016), las de capital de marca deportivas (Gladden, 2016), las de perspectiva evolucionista psicológicas (Funk, James, &amp; Filo, 2016), las de socialización y fidelización de seguidores de equipos deportivos e instalaciones deportivas (James, 2016) y las del producto deportivo (Mason &amp; Kunkel, 2016).</p> <p><b><u>Las teorías socioculturales</u></b>: Las teorías de género y liderazgo en el deporte (Knoppers, 2016), las teorías críticas sobre etnia y razas en el deporte (Hylton, This way: Critical race theory in sport and leisure, 2016), las teorías de la comunicación en el deporte (Bien-Aime &amp; Hardin, 2016) y las teorías que desafían las concepciones y prácticas tradicionales en el deporte (Kane, 2016).</p> <p><b><u>Las teorías económicas</u></b>: Las teorías del deporte y la regeneración económica de las ciudades (Gratton et al, 2016), las de evaluación económica de eventos y desarrollo deportivo (Espinal, 2016), las del deporte como factor de cambio económico (Gerretsen &amp; Rosentraub, 2016) y las teorías del balance competitivo (Fort &amp; Tainsky, 2016).</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Cunningham, Fink, Doherty (2016), "Handbook of theory in sport management".

### 2.3 El deporte en el contexto del desarrollo

El enfoque conceptual y teórico propuesto en esta tesis se fundamenta en el estudio del deporte desde la perspectiva del desarrollo. El desarrollo es un proceso que abarca el crecimiento económico, social y ambiental, el cual es soportado en unas instituciones legítimas para el estado y la sociedad, cuya finalidad es la consecución de un mayor nivel de desarrollo humano y una ampliación de la capacidad y la libertad de las personas que habitan un territorio (Sen, 2000).

El movimiento internacional para la incorporación del deporte dentro de las políticas de desarrollo comienza con la declaración universal de derechos humanos (1948), que posteriormente organismos internacionales como la UNESCO, la Federación Internacional de Educación Física, el Consejo de Europa, las Naciones Unidas y el Comité Olímpico Internacional se han encargado de construir y promover a nivel global. En la tabla 2 se resume la génesis del deporte en el contexto de las políticas de desarrollo de los organismos multilaterales que las promueven.

**Tabla 2. Génesis del concepto de deporte en el contexto del desarrollo**

| <b>Organismo</b>                                                                                          | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Declaración universal de los derechos humanos (1948)                                                      | Artículo 22. “Toda persona tiene derecho a la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”.<br>Artículo 24. “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre”.<br>Artículo 25. “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar”. |
| Actas 157-consejo de administración (Oficina Internacional del Trabajo, 1963)                             | La práctica de los diferentes deportes está siendo atendida por organizaciones especializadas como ocurre, por ejemplo, en el caso del deporte juvenil, deporte de masas, deporte de élite.                                                                                                                                                                                                                            |
| El manifiesto sobre el deporte de la UNESCO (1968) (UNESCO, 1968)                                         | El deporte es toda actividad física con carácter de juego, que adopte forma de lucha consigo mismo o con los demás o constituya una confrontación con los elementos naturales. Si implica competencia habrá de realizarse juego limpio.                                                                                                                                                                                |
| Manifiesto mundial de la educación física (Federación Internacional de Educación Física (F.I.E.P.), 1970) | “Deporte como competición selectiva y como espectáculo”, “el deporte como juego esencialmente educativo”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Carta europea del deporte para todos (1975) (Consejo de Europa, 1975)                                     | “Todo individuo tiene derecho a la práctica del deporte” como “factor importante del desarrollo humano”, “debe ser tratado juntamente con las decisiones de política general interesadas en la educación, salud                                                                                                                                                                                                        |

| <b>Organismo</b>                                                                      | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | pública, asuntos sociales, fomento de los recursos naturales, protección de la naturaleza, artes y oficios”.                                                                                                                                                                                        |
| La carta europea del deporte<br>(Consejo de Europa, 1992)                             | El deporte son 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. |
| Agencia de las naciones unidas del deporte para el desarrollo y la paz (UNOSDP, 2003) | El deporte para el desarrollo y la paz pretende fomentar la cultura de paz a través del deporte, la inclusión y el legado social. 1) desarrollo de niños y jóvenes; 2) la igualdad de género; 3) la paz; 4) las personas con discapacidad; y 5) la salud.                                           |
| Movimiento Olímpico Internacional<br>(Comité Olímpico Internacional, 2012)            | El olimpismo es una filosofía de vida que pone el Deporte al servicio de la humanidad, se basa en la interacción de las cualidades del cuerpo, la voluntad y la mente, se expresa a través de acciones que integran al deporte con la cultura y la educación.                                       |
| Carta internacional de la educación física (UNESCO, 2015)                             | El deporte son todas las clases de actividad física que contribuyen a la buena forma física, al bienestar mental y a la interacción social.                                                                                                                                                         |

Fuente: elaboración propia.

La génesis de la relación del deporte con el desarrollo inicia con el reconocimiento del deporte como derecho humano en 1948. A partir de este momento, diferentes organismos internacionales entendiendo la importancia del deporte para el desarrollo humano, sugieren que los estados adopten políticas que promuevan su práctica desde las diferentes perspectivas de la educación, la salud y la competición.

Posteriormente organismos multilaterales como la ONU y la UNESCO reconocieron la importancia del deporte para el desarrollo humano y social y comenzaron a dictar orientaciones a sus países miembro sobre la relevancia de interpretar al deporte como un derecho que debe ser relacionado con la salud y educación como multiplicadores de la función social que cumple el deporte, orientaciones que la mayoría de países acogieron y adaptaron a sus contextos políticos.

Actualmente el deporte como institución se extiende hasta incluir las dimensiones del desarrollo sostenible. La importancia de la industria deportiva a nivel global, la relevancia del deporte sobre el cambio social y la salud pública, y la cada vez más notable influencia del deporte sobre el cambio climático y la protección y conservación del medio ambiente son los problemas que caracterizan la relación entre el deporte y el desarrollo en el contexto internacional.

Los factores que caracterizan las relaciones entre el deporte y el desarrollo se resumen en: una serie de políticas que responden a factores contextuales propios de cada territorio, de una arquitectura institucional y organizacional que gestionen las diferentes manifestaciones del deporte y de unos recursos que movilicen al sistema y la instrumentalización del deporte por la política que ha llevado a la concentración del poder en las federaciones y órganos internacionales, induciendo a la corrupción del carácter ético de la gobernanza deportiva internacional (Weinreich, 2014).

El sistema internacional de gobernanza del desarrollo deportivo entendido como una red jerárquica desde los niveles global, continental, nacional y local, en términos generales, para un solo deporte (Geeraert, 2015), logro consolidar a través de las federaciones deportivas internacionales un monopolio de cada uno de los deportes a través de la unificación de las regulaciones (Chappelet, 2010).

La gobernanza del desarrollo deportivo se refiere a la distribución de los derechos, la autoridad y responsabilidades entre los participantes del desarrollo deportivo. La buena gobernanza debe ser participativa, receptiva, equitativa, inclusiva, orientada al consenso, transparente, responsable, efectiva, eficiente y cumplir con la legislación (Sawyer, Bodey, & Judge, 2008).

El sistema internacional de gobernanza del desarrollo deportivo es liderado por el Comité Olímpico Internacional y sus federaciones afiliadas quienes son los encargados de dictar orientaciones en materia de deporte competitivo, generando que diversos Estados nación adopten este modelo de gobernanza del desarrollo deportivo como la arquitectura institucional utilizada para prestar los servicios deportivos. Estas presiones miméticas del desarrollo deportivo (Digel, 2005) han ocasionado que las diversas manifestaciones asociadas al deporte como la recreación y la actividad física hayan sido institucionalizadas en un modelo de gobernanza que asume la estructura jerárquica promovida desde el movimiento olímpico internacional.

La gobernanza del desarrollo deportivo debe proveer una dirección que alinee la misión y la visión de las organizaciones con las del sistema, la delegación del poder en diferentes áreas para operar y lograr los resultados planeados, las regulaciones, guías y procedimientos para los miembros y el control para asegurar que las decisiones y las actividades estén

alineadas con los objetivos (O'Boyle & Bradbury, 2013), incluyendo los niveles de interdependencia e interacción que involucran a diferentes actores, que configuran marcos institucionales, formas de organización, operación y gestión en el sector deportivo (Hoye et al, 2010).

## **2.4 Teoría del desarrollo deportivo**

Los orígenes del uso del término desarrollo deportivo se remontan al año 1965 en Inglaterra, donde se estableció el “Consejo de Desarrollo de Deportes” que tenía como propósito el entrenamiento deportivo, la formación de entrenadores y la atención de las prioridades del desarrollo del deporte, así como las instalaciones, la investigación y la planificación. Esta definición no se puede considerar como un concepto, una política o una práctica laboral, o de hecho, una combinación de los tres; sin embargo, es uno de los primeros antecedentes que demuestran la incorporación del deporte como una actividad laboral importante que no incluye aquellas actividades que lo tengan como su actividad principal, por ejemplo, administradores, funcionarios y organizaciones (Houlihan & White, 2002).

El Consejo Superior de Deportes de Inglaterra definió el desarrollo deportivo como un proceso mediante el cual se debe despertar en los ciudadanos el interés y el deseo de participar en el deporte, lo que permite su vinculación en cualquiera de los niveles para alcanzar su máximo potencial (Sport Council, 1991). El desarrollo deportivo trata de garantizar las vías y las estructuras para permitir a las personas aprender habilidades básicas de movimiento, participar en los deportes de su elección, desarrollar su competencia y desempeño, y alcanzar niveles de excelencia (Sport Council, 1993).

El deporte es una institución social (Weis, 1979; Coakley, 1987; 2003), contiene valores reconocidos entorno a los cuales las personas se organizan, y su cuerpo normativo se caracteriza por ser de tipo universal. Los procesos y estructuras organizacionales a través de los cuales el deporte organizado emerge en la historia de una nación, requieren ser estudiados como una institución con relación a las decisiones políticas, en la historia de su desarrollo deportivo (Houlihan & Green, 2011). El reconocimiento de las instituciones que han dominado el deporte depende del cuerpo de valores y creencias (cultura) que se han arraigado en los diferentes momentos históricos, permitiendo identificar el ejercicio del poder y las ideologías políticas en el contexto del desarrollo deportivo (Houlihan & Green, 2008).

Collins (2008) define el desarrollo deportivo como un proceso mediante el cual existan posibilidades reales, procesos, sistemas y estructuras configurados para permitir y animar a las personas, grupos y áreas geográficas particulares a participar en el deporte y la recreación o para mejorar su rendimiento en cualquier nivel que deseen.

El desarrollo deportivo es la provisión sostenible del acceso a oportunidades deportivas relevantes, atractivas y asequibles para que las personas, independientemente de su edad, capacidad, interés o género, participen, disfruten y progresen en un entorno de apoyo que tenga la infraestructura y los servicios capaces de ofrecer experiencias de alta calidad, que satisfagan las diversas y cambiantes necesidades, motivaciones y expectativas, y aseguren su participación continua en el deporte (Astle, 2014).

El desarrollo deportivo es un área multidisciplinar, la cual tiene como elementos constitutivos a las políticas deportivas, los procesos deportivos y las prácticas deportivas que constituyen la tríada del desarrollo deportivo, que en su conjunto permiten a los políticos, profesionales y académicos comprender este campo de estudio del sport management (Hylton, 2013; Hylton & Bramhan, 2008).

El desarrollo deportivo incluye las dimensiones de desarrollo del deporte y de deporte para el desarrollo; estas dimensiones tienen mucho en común y están relacionadas; sin embargo, tienen distintos propósitos y enfoques. “Mientras que el desarrollo del deporte busca la creación de caminos para incentivar la participación deportiva, la identificación de talentos y el deporte de élite, el deporte para el desarrollo busca enfocarse en mejorar las condiciones sociales y el bienestar” (Sherry et al 2016, pág. 462).

En esencia, el desarrollo deportivo trata sobre proveer oportunidades a los individuos y comunidades para vincularse y crecer en diferentes tipos de actividad física con propósitos que pueden ser deportivos o no deportivos. El desarrollo deportivo sucede en diferentes niveles y en diferentes contextos sociales, es un espacio importante para toda la población, desde los niños hasta los adultos mayores, desde los no practicantes hasta los deportistas de élite (Sherry et al, 2016) (ver tabla 3).

**Tabla 3. Definiciones del desarrollo deportivo**

| <b>Autores</b>                                              | <b>Definiciones de desarrollo deportivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Énfasis</b>                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consejo de Desarrollo de Deportes Inglés 1965               | El desarrollo deportivo tiene como propósito el entrenamiento deportivo, la formación de entrenadores y atender las prioridades del desarrollo del Deporte, así como las instalaciones, la investigación y la planificación.                                                                                              | Desarrollo de capacidades humanas y organizacionales con énfasis en el entrenamiento deportivo. |
| Consejo de Desarrollo de Deportes Inglés (1991; 1993)       | El desarrollo deportivo se trata de garantizar las vías y las estructuras para permitir a las personas aprender habilidades básicas de movimiento, participar en los deportes de su elección, desarrollar su competencia y desempeño, y alcanzar niveles de excelencia.                                                   | Vías y estructuras para promover el deporte en todos los niveles.                               |
| Weis (1979); Coakley, 1987; 2003); Houlihan & Green (2011). | Los procesos y estructuras organizacionales, a través de los cuales el deporte organizado emerge en la historia de un país, requieren ser estudiados como una institución con relación a las decisiones de política que se han acumulado en la historia de su desarrollo deportivo.                                       | Instituciones, valores y cultura desde una perspectiva histórica y política.                    |
| Collins (2008)                                              | El desarrollo deportivo es un proceso mediante el cual existen posibilidades reales, procesos, sistemas y estructuras configurados para permitir y animar a las personas, grupos y áreas geográficas particulares a participar en el deporte y la recreación o para mejorar su rendimiento en cualquier nivel que deseen. | Procesos, sistemas y estructuras para promover el deporte en todos los niveles.                 |
| Hylton (2013); Hylton y Bramham (2008).                     | El desarrollo deportivo es un área multidisciplinar, la cual tiene como elementos constitutivos a las políticas deportivas, los procesos deportivos y las prácticas deportivas que constituyen la tríada del desarrollo deportivo.                                                                                        | Políticas, procesos y prácticas para promover el deporte en todas sus dimensiones.              |
| Astle (2014)                                                | El desarrollo deportivo es la provisión sostenible del acceso a oportunidades deportivas relevantes, atractivas y asequibles que aseguren la participación continua en el deporte.                                                                                                                                        | Provisión sostenible del acceso al deporte                                                      |
| Sherry, Schulenkorf, & Phillips (2016).                     | El desarrollo deportivo se trata sobre proveer oportunidades a los individuos y comunidades para vincularse y crecer en diferentes tipos de actividad física, con propósitos que pueden ser deportivos o no deportivos.                                                                                                   | Proveer oportunidades para vincularse al deporte                                                |

Fuente: elaboración propia.



Houlihan & Green (2011) sostienen que los conceptos, dimensiones y clasificaciones actuales de lo que denominamos desarrollo deportivo se han venido redefiniendo en los últimos 40 años. La evolución histórica de la conceptualización sobre el desarrollo deportivo inicia por la preocupación por la formación del talento humano vinculado a la gestión de los recursos físicos y organizacionales para el entrenamiento deportivo y la creación de los mecanismos asociados a su promoción y desarrollo.

Posteriormente, el desarrollo deportivo comienza a ampliar su espectro de influencia y se preocupa por la creación de las vías, estructuras y sistemas que permitan promover el deporte para la población en general, surgiendo así, la creación y promoción de programas y servicios que satisfagan las necesidades de las comunidades, en diferentes niveles de participación y competencia deportiva.

En la medida en que el deporte va adquiriendo mayor relevancia dentro de los contextos políticos, el desarrollo deportivo incursiona como un asunto notable dentro de las agendas públicas, lo que ocasionó que la institución del deporte haya permeado diferentes esferas del desarrollo de las naciones y su promoción se convirtió en una tarea obligatoria dentro de la planeación del desarrollo para los estados. El deporte adquiere un papel importante dentro del espacio del desarrollo, por tanto, es apropiado y adaptado a los intereses políticos nacionales que responden a los imaginarios y concepciones sobre lo que representa el deporte para cada nación.

Definir desarrollo deportivo es casi siempre un problema, la ambigüedad de los diferentes enfoques, objetivos e impactos que han sido contruidos sobre los beneficios del fenómeno del deporte ha llevado a crear mitos e historias asumidos como verdades alrededor del desarrollo deportivo (Shilbury, Sotiriadou, & Green, 2008; Houlihan & Green, 2011; Houlihan & White, 2002; Coalter, 2007; Astle, 2014; Astle, Leberman, & Watson, 2019).

La conceptualización del desarrollo deportivo se ha construido sobre la base de dos enfoques teóricos: el desarrollo del deporte y el deporte para el desarrollo, que, aunque se encuentran relacionados tienen propósitos diferentes (Sherry et al, 2016). El desarrollo del deporte se enfoca en crear las condiciones para aumentar la participación deportiva que permita la identificación de talentos y mejorar el desempeño en el deporte competitivo y de altos logros (De Bosscher, Shibli, van Bottenburg, De Knop, & Truyens, 2010). Por otro lado, el deporte para el desarrollo se enfoca en la contribución que el deporte puede realizar para mejorar las condiciones sociales y el bienestar de las comunidades (Schulenkorf, Sherry, & Rowe, 2016).

## **2.5 Teorías del desarrollo del deporte**

El desarrollo del deporte se centra en la necesidad que tienen las organizaciones deportivas de garantizar un futuro sostenible mediante la atracción y la promoción de la participación deportiva. “Los sistemas deportivos tienen como propósito establecer “caminos” para incentivar la participación deportiva, la identificación de talentos y su posterior promoción al deporte de élite” (Sherry et al, 2016, pág. 219).

El desarrollo del deporte se trata de la promoción de las oportunidades y beneficios de la participación deportiva (deporte de masas), la cual se extiende por una amplia variedad de contextos, incluyendo la salubridad, la libertad de juego, la modificación del deporte para incrementar su acceso y la identificación de los micro y macro determinantes que influyen en la participación deportiva (Phillips & Newland, 2014; Fahlen, Eliasson, & Wickman, 2015; Shilbury, Sotiriadou, & Green, 2008; Wang & Theodoraki, 2007; Rowe, Shilbury, Ferkins, & Hinckson, 2013; Wicker, Hallmann, & Breuer, 2012).

El ciclo de la participación empieza en categorías juveniles, donde las normas, reglamentos y tradiciones de un deporte se convierten en el fundamento que protege la “institución del deporte”, seguido de competiciones de alto nivel para llegar al deporte de élite y profesional (Green B. , 2005; Green & Houlihan, 2005; Green M. , 2007; De Bosscher, Shibli, van Bottenburg, De Knop, & Truyens, 2010; De Bosscher, Sotiriadou, & van Bottenburg, 2013; De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015).

Los fundamentos sobre los cuales se ha construido la teoría del desarrollo deportivo han sido, el efecto “trickle-down” (Frick & Wicker, 2016; Weed, Coren, & Fiore, 2009; Hogan & Norton, 2000), el ciclo virtuoso del deporte (Grix & Carmichael, 2012) y la teoría de la doble pirámide (Van Bottenburg, 2002).

El efecto “trickle down” es un proceso por el cual las personas se involucran en actividades deportivas debido a la función inspiradora de la “performance de élite”, la función de los atletas de élite (estrellas deportivas como personalidades), y el legado de los eventos de élite. El “ciclo virtuoso del deporte” sostiene que la inversión en el deporte de élite promueve la participación en el deporte de masas, que a su vez, brinda beneficios evidentes para la salud de sus participantes y proporciona una mayor base, de la cual saldrán los campeones de élite del futuro. La “teoría de la doble pirámide” afirma que miles de personas que practican el deporte se encuentran en la base de la pirámide, lo que conduce a la formación de unos pocos campeones y, al mismo tiempo, la existencia de estos modelos motiva a más personas a participar en el deporte.

Existen diversos marcos teóricos que tratan de describir el proceso del desarrollo del deporte. Estas teorías se clasifican de acuerdo con su alcance (tabla 4); a nivel micro se encuentran las teorías centradas en los atletas; a nivel meso, las teorías centradas en los procesos organizacionales y, a nivel macro, las teorías centradas en los sistemas (Sherry et al, 2016; Brouwers; Sotiriadou, De Bosscher, 2015).

### **2.5.1 Teorías de desarrollo del deporte a nivel micro**

Entre las teorías a nivel micro se tienen la teoría de la pirámide deportiva, la teoría del desarrollo de atletas de largo plazo, la teoría fundamentos, talento, élite, maestría para el desarrollo del atleta, la teoría del continuum deportivo, la teoría de la atracción, retención, transición y consolidación, y la teoría de la iglesia deportiva.

Una de las metáforas más antiguas para el desarrollo del deporte es la estructura piramidal (Green M. & Houlihan, 2005; De Bosscher, Sotiriadou, & van Bottenburg, 2013). La base de la pirámide representa el nivel de entrada al deporte y se compone de un gran grupo de participantes en un nivel recreativo.

El modelo de la pirámide deportiva se basa en el desarrollo de los atletas y consta de tres tareas fundamentales: (1) reclutar deportistas; (2) mantenerlos involucrados en el deporte y el aumento de su compromiso con el mismo; y (3) la asistencia a los mejores deportistas en cada nivel de la transición con éxito al siguiente nivel de competencia. A medida que se asciende en la pirámide, el número de participantes disminuye y las habilidades exigidas y niveles competitivos aumentan. El camino hacia la excelencia, entonces, comienza en la base de la pirámide y avanza hacia arriba a través de ajustes cada vez más selectivos.

Otra teoría es la del desarrollo de los atletas a largo plazo (LTAD) (Balyi, Way, & Higgs, 2013), en esencia, se utiliza para especificar cuatro etapas (para los deportes de especialización temprana) o cinco etapas (para los deportes de especialización tardía) de formación que un atleta debe dominar para llegar a niveles de élite.

El modelo descompone estas etapas según la edad y el género con el fin de tener en cuenta la disposición del atleta para pasar al siguiente nivel. Cote & Lidor (2013) también describen las etapas de desarrollo de los atletas basados en los principios del desarrollo infantil y determinan sus etapas sobre la edad, suponiendo que las vías del atleta comienzan con los niños más pequeños.

Por otro lado, la teoría fundamentos, talento, élite, maestría (FTEM) para el desarrollo del atleta (Gulbin, Crosser, Morley, & Weissensteiner, 2013), amplía las 4 o 5 etapas del LTAD a 10 etapas, aunque las etapas reales no son diferentes a los modelos antes mencionados; el FTEM no clasifica por etapas, edad o el sexo, sino por el “hándicap” de cada deportista.

Las teorías del “continuum del desarrollo deportivo” (Hylton, 2013) han sido promovidas por diversas instituciones deportivas para proveer un marco de referencia para sus políticas, planes y estrategias. Esta teoría se basa en una escala vertical u horizontal que en su base tiene el aprendizaje, seguido de la participación comunitaria, la recreación, el desempeño deportivo y finalmente la excelencia deportiva. La metáfora de la “casa del deporte” (Cooke, 1996) y la del “marco activo” (Sport England, 2000) se utilizan para describir cada uno de los niveles y cómo éstos conducen a la excelencia deportiva.

La teoría de la atracción, retención, transición y consolidación (Sotiriadou, Shilbury, & Quick, 2008) identifica los caminos de desarrollo del deporte, teniendo en cuenta los

procesos a nivel intermedio, que son necesarios para atraer a las comunidades a participar en el deporte, generar incentivos para mantener los niveles de participación, propiciar las condiciones para el desarrollo de los atletas y, en consecuencia, consolidar sus niveles de rendimiento.

Finalmente, se encuentra la teoría de la “iglesia deportiva” (Scheerder, 2007), indica que el deporte competitivo y el deporte recreativo coexisten sin orden jerárquico entre ellos, de manera conjunta conforman el cuerpo de la “iglesia”, siendo responsables de promover la participación deportiva y sólo una parte del deporte competitivo puede ser considerado como la base que sustenta el deporte de alto rendimiento que sería entonces la torre de la “iglesia”.

### **2.5.2 Teorías de desarrollo del deporte a nivel meso**

Las teorías a nivel meso se fundamentan en los recursos y capacidades que las organizaciones deportivas deben desarrollar para mejorar el desempeño en sus procesos y obtener como resultado el aumento de los niveles de participación y éxito deportivo (O'Boyle & Hassan, 2014); entre éstas tenemos las basadas en los recursos organizacionales y las basadas en el desempeño de las organizaciones.

Entre las teorías basadas en los recursos organizacionales se encuentran las que estudian el papel de los recursos humanos sobre el éxito o fracaso del desempeño organizacional (Frisby, 1986; Bayle & Robinson, 2007), el reclutamiento y retención de voluntarios frente al desempeño de directivos y empleados que reciben salarios (Byers, 2005; Wicker & Hallmann, 2013), y la teoría basada en los recursos organizacionales (recursos humanos, finanzas, comunicación institucional, relaciones interinstitucionales, volumen y calidad de los servicios, atletas y desempeño internacional) (Madella, Bayle, & Tome, 2005).

Entre las teorías basadas en el desempeño de las organizaciones deportivas, se encuentran las que estudian la productividad, flexibilidad, recursos, planeación, información y estabilidad (Shilbury & Moore, 2006), y la teoría de los tres caminos para el alto desempeño (enfoque en el deporte de élite, desarrollo de actividades innovadoras y el uso de la experticia de los voluntarios) que se fundamenta en cinco dimensiones clave para mejorar el desempeño organizacional (Deporte, consumidores, comunicaciones e imagen, finanzas y organización) (Winand, Rihoux, Qualizza, & Zintz, 2011).

También se encuentran la relacionada al estudio de las áreas de las organizaciones deportivas; entre éstas la de los cinco determinantes del desempeño (relaciones externas y estabilidad de los directivos, interés en los atletas, procesos internos, planeación a largo plazo y contribución a las ciencias del deporte) (Papadimitriou & Taylor, 2000), la de los seis determinantes del desempeño (institucional, social interno, social externo, económico y financiero, promoción y organización) (Bayle & Madella, 2002), y la que examina las relaciones de los atributos que contribuyen a la percepción del desempeño organizacional (desempeño de los atletas, educación de los atletas, programas de ética, efecto de los programas en la imagen de la organización, recursos y entusiasmo organizacional) (Wolfe, Hoeber, & Babiak, 2002).

Las teorías del desempeño organizacional también se pueden clasificar en tres categorías (Bayle & Robinson, 2007); a nivel micro, se encuentran las que se enfocan en el comportamiento de los actores (Welch, 1994; Cuskelly, Boag, & McIntyre, 1999), el poder, el conflicto y sus efectos al interior de las organizaciones (Amis, Slack, & Berrett, 1995; Chelladurai, Szyslo, & Haggerty, 1987; Thibault, Slack, & Hinings, 1991).

A nivel macro, están las que estudian las relaciones entre el entorno y las capacidades organizacionales para mantener y aumentar sus recursos (Pfeffer & Salancik, 1978; Wittock, Laporte, & Meerbeek, 1991; Slack & Hinings, 1987). Finalmente, se encuentran las teorías configuracionales que analizan los factores clave que afectan el desempeño organizacional como la estrategia, la estructura, el entorno, los sistemas administrativos y la cultura organizacional (Kikulis, Slack, Hinings, & Zimmermann, 1989; Thibault, Slack, & Hinings, 1994).

### 2.5.3 Teorías de desarrollo del deporte a nivel macro

Las teorías a nivel macro del desarrollo del deporte se centran en los factores estructurales que las políticas deportivas deben abordar de manera multidimensional para establecer un ecosistema de desarrollo deportivo integral. Entre ellas tenemos la teoría de la globalización deportiva, la teoría “Sport Policy Factors Leading To International Sporting Succes” (SPLISS), la teoría “Organizational Resources And First Order Capabilities” (ORFOC), la teoría integradora del deporte de élite y la participación deportiva masiva, la teoría VOCASPORT del tipo de sistemas deportivos y la teoría de los tres niveles de recursos para el éxito deportivo.

El marco teórico de la globalización deportiva (Houlihan & Green, 2008), sugiere que las políticas de desarrollo deportivo de las naciones son cada vez más homogéneas debido a la globalización, la comercialización y la gubernamentalización. Se argumenta que los sistemas deportivos son cada vez más parecidos porque: hay más para compartir y comparar debido a la globalización; las empresas transnacionales tienen un interés cada vez mayor en el deporte de alto rendimiento; y los gobiernos han asumido un papel más central en el deporte.

El modelo SPLISS (De Bosscher, Shibli, van Bottenburg, De Knop, & Truyens, 2010) examina los factores de política fundamentados en nueve pilares asociados con el éxito deportivo internacional: apoyo financiero, organización y estructura de la política del deporte, fundamentación y participación, la identificación de talentos y el desarrollo de sistemas, soporte atlético y post-carrera, entrenamiento, instalaciones de entrenamiento, competencia (inter) nacional y la investigación científica.

El modelo ORFOC (Truyens, De Bosscher, Sotiriadou, Heyndels, & Westerbeek, 2016; Tuyens, De Bosscher, Heyndels, & Westerbeek, 2014) explica cómo los países tienden a desarrollar una ventaja competitiva desplegando su capacidad para combinar y asignar sus recursos internos (procesos, información, conocimiento, estrategia) y externos (rivalidad competitiva, intensidad de la competencia y barreras) que le permitan mejorar su eficiencia y eficacia. Esta teoría identificó 98 recursos y capacidades de primer orden que influyen de manera directa en el éxito deportivo internacional.

La teoría integradora del deporte de élite y la participación deportiva masiva (Smolianov, Murphy, McMahon, & Naylor, 2015; Smolianov, Gallo, & Naylor, 2014; Smolianov, y otros, 2016) se fundamentan en tres niveles (macro, meso y micro) y siete dimensiones de análisis.

A nivel macro se estudian los aspectos socioeconómicos, culturales, legislativo y organizacionales; esto se operacionalizó en la dimensión balance e integración del financiamiento y estructura del deporte de élite y el deporte de masa, y la dimensión relaciones con las agencias de apoyo. El nivel meso incluye infraestructuras, personal y servicios disponibles para los programas deportivos, lo cual se operacionalizó con la dimensión promoción y apoyo educacional, científico, médico y filosófico, con la dimensión competiciones locales e internacionales y con la dimensión centros de entrenamiento y diversificación de las instalaciones para prácticas deportivas. Finalmente, a nivel micro, se estudian los procesos y metodologías para el desarrollo individual de atletas; esto se operacionalizó con la dimensión preparación y apoyo de los atletas avanzados, y con la dimensión identificación y desarrollo del talento.

La teoría VOCASPORT (Camy, Clijsen, Madella, & Pilikington, 2004; Henry, 2009) explica cuatro configuraciones de los sistemas deportivos. La configuración burocrática, cuenta con una alta participación del estado en la toma de decisiones. En la configuración emprendedora, las fuerzas del mercado influyen directamente en el desarrollo deportivo. La configuración misionera tiene una alta autonomía del sector de los voluntarios. La configuración social posee un alto nivel de colaboración entre los diferentes actores.

La teoría VOCASPORT fundamenta su análisis en cuatro factores principales: el papel que desempeñan las autoridades y las regulaciones del sistema, el nivel de coordinación de los actores del sistema, el rol de los diferentes actores públicos, privados, voluntarios y comerciales, y la adaptabilidad del sistema a los cambios en la demanda.

La teoría de los tres niveles de recursos para el éxito deportivo (Digel, 2005) identifica los niveles de la sociedad, el nivel de las organizaciones deportivas y el nivel de la relación del sistema deportivo con el entorno. El nivel de la sociedad tiene en cuenta la población, la estructura del sistema de valores, la inequidad social, el estatus del deporte y la calidad de vida. El nivel de las organizaciones deportivas aborda la ideología del sistema, la tradición



olímpica, los atletas, los entrenadores, las instalaciones deportivas, la financiación del sistema, la identificación y el desarrollo del talento, la planeación y la lucha contra el dopaje. El nivel de relación del sistema con el entorno analiza la importancia de los militares, el sistema educativo, el sistema económico, la contribución de la política y la relación de la ciencia con el deporte. En la tabla 4 se pueden apreciar las teorías del desarrollo del deporte:

**Tabla 4. Teorías del desarrollo del deporte**

| Nivel micro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nivel meso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nivel macro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura piramidal (Green B., 2008; De Bosscher et al, 2013).</li> <li>• Desarrollo de los atletas a largo plazo (Balyi et al, 2013; Cote et al, 2013).</li> <li>• Fundamentos, talento, élite, maestría (Gulbin et al, 2013).</li> <li>• “Continuum del desarrollo deportivo” (Hylton, 2013).</li> <li>• “La casa del deporte” (Cooke, 1996).</li> <li>• “Marco activo” (Sport England, 2000).</li> <li>• Atracción, retención, transición y consolidación (Sotiriadou et al, 2008).</li> <li>• Micro y macro determinantes de la participación deportiva (Wicker, Hallmann, y Breuer, 2012).</li> <li>• La iglesia deportiva (Scheerder, 2007).</li> </ul> | <p>Recursos de las organizaciones deportivas (O’Boyle et al, 2014).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos (Frisby, 1986).</li> <li>• Voluntarios (Wicker et al, 2013).</li> <li>• Recursos organizacionales (Madella et al, 2005).</li> </ul> <p>Desempeño de las organizaciones deportivas (Bayle et al, 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel micro: comportamiento de los actores (Cuskelly et al, 1999); el poder, el conflicto y sus efectos al interior de las organizaciones (Thibault et al, 1991).</li> <li>• Nivel macro: relaciones entre el entorno y las capacidades organizacionales para mantener y aumentar sus recursos (Witlock et al, 1991).</li> <li>• Las teorías configuracionales: la estrategia, la estructura, el entorno, los sistemas administrativos y la cultura organizacional (Kikulis et al, 1989)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tres niveles de recursos para el éxito deportivo (Digel, 2005).</li> <li>• La globalización deportiva: sistemas, estructuras, políticas públicas (Houlihan e al, 2008).</li> <li>• “Sport policy factors leading to international sporting succes” (Spliss) (De Bosscher et al, 2010).</li> <li>• “Organizational resources and first order capabilities” (Orfoc) (Truyens et al, 2016).</li> <li>• Integradora del deporte de élite y la participación deportiva masiva (Smolianov et al, 2015).</li> <li>• Tipos de sistemas deportivos (Vocasport) (Camy et al, 2004).</li> </ul> |

Fuente: Espinal, Medina, da Cunha (2018), “Teorías, tensiones y convergencias del desarrollo deportivo”.

En resumen, los marcos teóricos del deporte para el desarrollo se producen en los niveles micro (atletas), meso (organizaciones) y macro (sistemas) de análisis; esto proporciona una dirección para el diseño y análisis de programas, sistemas y políticas para facilitar el éxito deportivo y, quizá en menor grado, recomendaciones para aumentar la participación deportiva. Durante los últimos treinta años, los gobiernos de la mayoría de las

naciones desarrolladas implementaron sus políticas de desarrollo deportivo sobre dos pilares fundamentales: apoyar el deporte de élite y el aumento de las tasas de participación deportiva organizada. La evidencia científica aborda de manera extensa los beneficios obtenidos en la institución del deporte de élite; sin embargo, no resulta concluyente su influencia en los procesos de desarrollo de las naciones y comunidades.

## **2.6 Teorías del deporte para el desarrollo**

En abril del 2014 el Comité Olímpico Internacional y las Naciones Unidas acordaron utilizar el poder del deporte para promover la paz y el desarrollo económico (International Olympic Committee (IOC), 2014); pactaron que los principios del Comité Olímpico Internacional serían los mismos que los de las Naciones Unidas en lo relacionado al desarrollo reconociendo la autonomía e independencia del deporte a través de la misión del Comité Olímpico de liderar el movimiento olímpico. Este reconocimiento deja al Comité Olímpico Internacional como la organización deportiva más poderosa del mundo que tiene como propósito alinear los objetivos del deporte para el desarrollo y formular sus políticas, procesos y prácticas a nivel internacional.

El deporte para el desarrollo se ha definido como “el uso del deporte para ejercer una influencia positiva en la salud, socialización de niños, jóvenes y adultos, la inclusión social de las personas desfavorecidas, el desarrollo de las regiones y los estados, así como el intercambio intercultural y la resolución de conflictos” (Lyras & Welty Peachey, 2011, pág. 311). El deporte para el desarrollo se preocupa por la forma en que el deporte puede generar cambios en los individuos, grupos, comunidades, naciones e incluso la sociedad en su conjunto (Sherry et al, 2016).

El deporte para el desarrollo va más allá del deporte mismo, se enfoca en utilizarlo como una herramienta para alcanzar propósitos superiores que están fuera de su alcance, donde los individuos y grupos buscan objetivos psicológicos, sociales, culturales, educativos o económicos (Sherry et al, 2016); esto requiere de la creación y fortalecimiento de alianzas con otras organizaciones que tienen una mayor experiencia, habilidades y cualificaciones en el desarrollo de este tipo de prácticas, promovidas principalmente por organismos internacionales como UNESCO, UNOSDP y el sector de las ONG`s (Coalter, 2010).

Lyras & Welty Peachey (2011) proporcionaron un marco teórico del deporte para el desarrollo que permite identificar los componentes necesarios para el éxito de sus programas; su teoría identifica cinco componentes: evaluación de impactos, componentes de la organización, componentes deportivos, componentes educativos y de enriquecimiento cultural.

Schulenkorf (2012) proporciona áreas específicas de atención a través de eventos deportivos; estas son: gestión de eventos deportivos, impactos sociales directos y los resultados sociales a largo plazo. Como nuevas tendencias futuras, Schulenkorf (2016) sugiere el estudio del emprendimiento, el liderazgo y el diseño de los sistemas de pensamiento para agregar valor y extender los beneficios a las personas.

Coalter (2005; 2007) propone el enfoque Plus Sport, poniendo énfasis en el deporte como un medio en vez de ser un fin en sí mismo. Se utiliza la capacidad que tiene el deporte para reunir a un gran número de jóvenes y lograr los objetivos de los programas sociales y de salud ofertados.

Green, B. (2008) propone tres tipos de categorías dentro de su marco de análisis para el deporte para el desarrollo: el deporte para la inclusión social, el deporte para la diversión y el deporte como “gancho”. Esta propuesta se basa en el supuesto de que la participación deportiva provee amplios beneficios a los participantes; por lo tanto, resulta necesario llevar los programas deportivos a la población menos beneficiada.

Los marcos teóricos del deporte para el desarrollo son bastante amplios y presentan una extensa evidencia donde prevalecen las relacionadas al deporte para el cambio social (Sherry, Schulenkorf, & Chalip, 2015; Edwards, 2015; Reis, Vieira, & Sousa M, 2016), el deporte para el desarrollo y la paz (Giulianotti, 2011a; 2011b), los estudios relacionados a la industria deportiva (Li, 2001; Tao, 2006; Qiang, 2016) y los estudios relacionados al desarrollo sostenible (Schulenkorf & Edwards, 2012; Lindsey, 2008).

### **2.6.1 Deporte para el cambio social**

Existe evidencia significativa de los impactos sociales del deporte (Taylor, Davies, Wells, Gilberston, & Tayleur, 2015); ésta se concentra principalmente en el campo del mejoramiento de la salud física y mental (Cox, 2012; Street & James, 2007; Walsh, 2011;

Bowen, 2012; Kahn & Norman, 2012), el aumento del bienestar económico y la felicidad de los practicantes (Downward & Rasciute, 2011; Huang & Humphreys, 2012; Forrest & McHale, 2011), en la resolución de conflictos, especialmente en jóvenes (Coalter, 2005; McKenney & Dattilo, 2001), en la prevención y recuperación del consumo de drogas (Jiang & Peterson, 2012; Rowe & Siefken, 2016; Caruso, 2011), y en el deporte como estrategia educativa (Martin, 2010; Marvul, 2012; Blomfield & Barber, 2010).

El deporte para el desarrollo se ha convertido en una gran estrategia para incrementar el capital social de personas en situación de vulnerabilidad (Taylor et al, 2015). El capital social son las capacidades de un individuo para crear, mantener y desarrollar sus redes de apoyo con otras personas y el surgimiento de nuevas oportunidades a partir de ellas (Bourdieu, 1986). Desde esta perspectiva, el deporte contribuye a mejorar la inclusión social (Perks, 2007; O'Connor & Jose, 2012; Spaaij, 2012), el voluntariado (Kay & Bradbury, 2009; Waring & Mason, 2010), la socialización de personas en situación de discapacidad (Hanson, Nabavi, & Yuen, 2001; Ozer, y otros, 2012) y la integración étnica (Hallinan & Judd, 2009; Vermeulen & Verweel, 2009).

## **2.6.2 Deporte para el desarrollo y la paz**

En los últimos años se ha incrementado el interés por el papel que el deporte desempeña para promover la paz, la reconciliación y la reconstrucción en sociedades divididas; la expansión del deporte para el desarrollo y la paz ha sido impulsada, en gran parte, por las Naciones Unidas. El deporte para el desarrollo y la paz pretende fomentar la cultura de paz a través del deporte, la inclusión social y el legado social; todo esto capitalizado en asociaciones y redes (Gasser & Levinsen, 2004). El trabajo del deporte para el desarrollo y la paz se estructura en grupos de trabajo temáticos, centrándose respectivamente en aprovechar el poder del deporte para: 1) desarrollo de niños y jóvenes; 2) la igualdad de género; 3) la paz; 4) las personas con discapacidad; y 5) la salud (UNOSDP, 2013).

La relevancia de la política social del deporte es destacada y orientada por las iniciativas del deporte para el desarrollo y la paz; estas iniciativas incluyen: facilitar la paz y la resolución de conflictos en las sociedades divididas; contrarrestar el racismo, la intolerancia y los prejuicios; promover la educación para la salud, la igualdad de género y la integración de las comunidades marginadas, la lucha contra la delincuencia y la exclusión social en localidades específicas con este tipo de problemas (Giulianotti, 2011b).

### **2.6.3 Deporte para el desarrollo sostenible**

El deporte para el desarrollo sostenible ha sido conceptualizado como una construcción social, una percepción y un esfuerzo colectivo que refleja las visiones específicas sobre el propósito de la vida humana, el tiempo, el progreso y el cambio social, que puede ser apropiado por varias partes para satisfacer sus propósitos. Los elementos clave a considerar en este enfoque incluyen: la idea del legado de desarrollo deportivo sostenible, la asignación de funciones al desarrollo deportivo olímpico; la intencionalidad colectiva; las reglas colectivas; y la capacidad humana de lidiar con el medio ambiente (Girginov & Hills, 2014; Death, 2011; Kirk, 2004; International Olympic Committee (IOC), 2014).

El concepto de sostenibilidad se extendió a través de los mega-eventos deportivos (Preuss, 2013). La rendición de cuentas es por excelencia, la herramienta preferida para el análisis y discusión de la contribución al desarrollo sostenible en las zonas relacionadas con la organización de mega-eventos deportivos (Frey, Irardo, & Melis, 2008).

El uso recurrente del término “legado” en los debates públicos, ha llevado a los investigadores a pasar de un enfoque de evaluación de impacto a una discusión más amplia sobre el aprovechamiento de los eventos para la creación de legados sostenibles (Chalip, 2004). Sin embargo, a pesar del aumento de interés en este campo de la investigación, todavía hay una brecha importante en el conocimiento cuando se trata de los legados intangibles de estos eventos (Poynter, 2006).

Hay pocos estudios sistemáticos sobre desarrollo deportivo sostenible; los estudios examinan aspectos específicos de la sostenibilidad relacionados a la organización y evaluación de eventos, al cuidado del medio ambiente, al legado, y en menor medida al desarrollo social y económico. La evidencia resalta la ausencia del enfoque del desarrollo sostenible a nivel sectorial, centrándose en la organización y evaluación de los mega-eventos (Dorremoechea & Sánchez, 2014; Botta & Abbasi, 2015; Dodouras & James, 2004).

#### **2.6.4 Deporte para el desarrollo económico**

El deporte tiene una incidencia cada vez mayor en la economía mundial concretamente en la creación de empleo, en la inversión en infraestructura pública y en la movilización de recursos (Schaefer, 2012). Se han logrado identificar más de 400 actividades productivas relacionadas con el deporte (Vilnius, 2008; European comission, 2013), no obstante, la configuración del concepto de la economía del deporte varía notablemente, la evidencia empírica presenta diversas formas de estimación del valor económico del deporte que difieren en sus metodologías de evaluación (Milano & Chelladurai, 2011).

De acuerdo a la definición Vilnius (2008), la economía deportiva se puede estudiar en tres niveles: en el primer nivel se encuentra la definición estadística (micro) que se refiere a los servicios deportivos, recreativos y de entretenimiento; en el segundo nivel está la definición reducida que se relaciona a los bienes y servicios necesarios para la práctica deportiva tales como: fabricantes de instalaciones, implementos deportivos, indumentarias y organizadores de eventos deportivos.

Finalmente, en el último nivel se encuentra la definición ampliada que se refiere a los bienes y servicios indirectamente relacionados con la práctica deportiva, tales como: programas de televisión, prensa escrita y virtual, tratamientos de salud deportiva, servicios de transporte, hotelería y turismo deportivo. El análisis de estos tres niveles se constituye como la industria deportiva en su definición más amplia, permitiendo el estudio con mayor profundidad de la influencia del deporte en el desarrollo económico de los territorios.

## 2.7 El desarrollo deportivo como visión

El desarrollo deportivo como visión en el siglo XXI adquiere un nuevo sentido (Girginov, 2008). Se ha conceptualizado dentro de la filosofía más amplia del desarrollo que abarca una variedad de objetivos sociales, políticos y económicos. Entre ellos se incluyen mejorar la calidad de vida de las personas, la exclusión, la ampliación del acceso y búsqueda de la excelencia, mayor eficiencia y eficacia de los servicios deportivos, participación de la población local, reconocimiento del trabajo voluntario y la ciudadanía, el aprendizaje permanente, la eliminación de barreras y preservar el medio ambiente.

Siguiendo a Girginov (2008) la doctrina del desarrollo deportivo ha sido evocada para compensar lo que se ha perdido en la búsqueda del crecimiento económico. Se ha utilizado para detener una serie de problemas apremiantes como la actual epidemia de obesidad en los países occidentales, la exclusión social, la necesidad de mejorar la identidad nacional y la cohesión, la regeneración económica de las ciudades y regiones. El desarrollo deportivo es un microcosmos de las fuerzas que afectan la política de ocio e ilumina las consecuencias de determinados resultados políticos.

Girginov define la “visión como un estado final deseable” (pág. 13) y propone varios puntos importantes para analizar sobre el desarrollo deportivo como visión; 1) el desarrollo deportivo representa una combinación de objetivos internos y externos lo que implica que tiene que estar situado en el medio social y económico más amplio; 2) no puede considerarse sólo desde el punto de vista de una sola agencia central; 3) es específico del contexto; y 4) requiere trascender las barreras institucionales para permitir a varias organizaciones lograr una sinergia entre sus agendas.

Otros puntos importantes sugeridos son: 5) se deben formar nuevas relaciones de dependencia entre el estado y el sector voluntario; 6) el desarrollo deportivo no debe estar vinculado a unos pocos fondos asignados, se espera que los actores sean capaces de aprovechar una gama de oportunidades de financiación vinculadas a condiciones sociales, económicas y políticas más amplias. Finalmente, 7) es necesario que exista coherencia entre los objetivos externos e internos para la consecución de un desarrollo deportivo sostenible.

La propuesta de Girginov (2008) se limita a establecer una idea normativa acerca del futuro deseado dejando sin determinar los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para la construcción de futuro del desarrollo deportivo como visión. Por otro lado, en el estado del arte del desarrollo deportivo no se evidencia una preocupación por el estudio sistemático de la dimensión futuro en sus procesos de investigación y planeación. En este sentido, esta tesis acude a las teorías y métodos de los estudios de futuro como el núcleo de articulación epistemológico y praxeológico para comprender de manera holística los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo.

## **2.8 Tensiones del desarrollo deportivo**

Las paradojas se caracterizan por la presencia simultánea de contradicciones en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y los sistemas sociales (Cameron & Quinn, 1988). Los dos polos opuestos de una contradicción pueden estar presente simultáneamente, operar en diferentes niveles y pueden tener éxito en diferentes momentos (Clegg, da Cunha, & Pina e Cunha, 2002). Comprender estas tensiones permite conocer los conflictos que emergen en los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo. Las tensiones del desarrollo deportivo se centran en tres dominios (Espinal, Medina, & da Cunha, 2018):

- La tensión entre el énfasis de política del desarrollo del deporte y el deporte para el desarrollo (Chalip, Johnson, & Stachura, 1996; Sam & Jackson, 2006; Hallmann, Breuer, & Kuhnreich, 2013; Green & Oakley, 2001; Green & Houlihan, 2005).
- Las tensiones que surgen en el deporte como espacio de legitimación de diferentes ideologías políticas (Booth, 1995; Houlihan & White, 2002; Houlihan, 2005; Green M., 2007).
- Las tensiones que surgen entre los énfasis de mercado y los énfasis sin ánimo de lucro en las organizaciones deportivas (Ratten & Ferreira, 2016; Bayle & Madella, 2002; Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014; Nowy, Wicker, Feiler, & Breuer, 2015).



### **2.8.1 Tensiones entre los énfasis de política**

Frecuentemente debido a los recursos limitados las organizaciones deportivas y los formuladores de políticas deben tomar la difícil decisión de enfocar los recursos hacia alguna de las dos dimensiones del desarrollo deportivo. Las tensiones que se presentan en el desarrollo deportivo se centran en el debate sobre cuál de las dos dimensiones debería ser financiada y apoyada por los gobiernos quienes son los mayores financiadores de este tipo de políticas (Houlihan & Green, 2011).

Las grandes inversiones son justificadas con el argumento de que el éxito de los atletas de élite y la celebración de eventos deportivos internacionales generan beneficios como la mejora de la identidad nacional y el orgullo, el prestigio internacional, el reconocimiento diplomático, el desarrollo individual de atletas talentosos y la capacidad de inspirar una mayor participación masiva en el deporte (Houlihan & Green, 2008; Van Bottenburg, Elling, Hover, Brinkhof, & Romijn, 2011; De Croock, 2012).

Sin embargo, no existen pruebas suficientes para apoyar estas afirmaciones que se consideran como mitos o historias del desarrollo deportivo (Boykoff, 2014; Collins M. , 2008; Coalter, 2007; Houlihan & Green, 2011; Houlihan & Green, 2008; Green M. , 2009), lo que resulta consistente con la afirmación de que las políticas de desarrollo deportivo se han construido sobre el discurso y no sobre evidencias (Grix & Carmichael, 2012; Weed, y otros, 2015; Mutter & Pawlowski, 2014).

Por otro lado, al interior de las organizaciones deportivas se presenta el dilema sobre la utilización del deporte para obtener resultados competitivos o su utilización para fines más idealistas (Sherry et al, 2016). Ambas dimensiones del desarrollo deportivo comparten el vínculo común de la motivación de la participación deportiva, pero a menudo los fines o los resultados deseados son diferentes (Shilbury, Sotiriadou & Green, 2008). En diversos momentos, el énfasis del desarrollo deportivo ha variado entre las estrategias reactivas y proactivas, entre los objetivos de participación y los objetivos de rendimiento (Houlihan & White, 2002; Houlihan & Green, 2011).

Existen tensiones considerables entre algunas instituciones y actores del desarrollo deportivos que se manifiestan en las diferencias intrínsecas y extrínsecas sobre la provisión de políticas de desarrollo deportivo (Hylton, 2013). Según el autor, algunos actores afirman

que el desarrollo deportivo debe ser utilizado para alcanzar propósitos extrínsecos más amplios relacionados a los beneficios sociales, políticos, económicos y culturales. Por otro lado, otros actores enfatizan que el propósito del desarrollo deportivo se debe fundamentar en potenciar los beneficios intrínsecos de promover la participación y la competencia deportiva. Esto ha ocasionado el surgimiento de una serie de organizaciones fragmentadas que reflejan una amplia gama de instituciones que se encuentran dentro de las estructuras del desarrollo deportivo.

Estas tensiones se ven aumentadas por la importancia cultural del deporte, ya que se lo considera como un recurso que se puede utilizar para ayudar a conseguir objetivos no deportivos, como el poder político, el cambio social, la disminución de la exclusión, la reducción de la obesidad infantil, la mejora del desarrollo económico y facilitar la regeneración urbana y ambiental, siendo no solamente un servicio público, sino también un aspecto importante de la provisión de bienestar; sin embargo, grandes cantidades de recursos son invertidos en el deporte de élite, dejando las inversiones en el deporte para el desarrollo principalmente al sector de las ONG`s (Hylton, 2013; Green & Houlihan, 2005; Hylton & Bramhan, 2008).

### **2.8.2 Tensiones ideológicas**

Son las ideologías y estrategias políticas las que tienden a influenciar la financiación de las políticas de desarrollo deportivo implementadas (Sherry et al, 2016). La forma en que la política deportiva ha sido construida es de manera discursiva; esta construcción subyace en el privilegio de ciertos intereses mientras se marginan otros (Green M. , 2004). Las tensiones ideológicas subyacen en la participación de múltiples actores compitiendo por intereses políticos; la inestabilidad de los objetivos de política, la variabilidad en su relevancia para los gobiernos, las dinámicas de poder y la pugna por la administración de los recursos determinan los diferentes roles en los que se manifiestan las contradicciones entre las distintas visiones políticas (Houlihan & White, 2002; Hoye, Nicholson, & Houlihan, 2010; Houlihan & Green, 2011; Hylton & Bramhan, 2008; Hylton, 2013; Houlihan, 2005).

Las ideologías políticas orientan el énfasis de las políticas de desarrollo deportivo (Girginov, 2008); son los gobiernos y sus ideologías en la mayoría de los países quienes definen el gasto público sobre los deportes que deben ser desarrollados, y la asignación de estos recursos depende frecuentemente de los deportes olímpicos.

Las diferencias en los énfasis de las políticas de desarrollo deportivo son el resultado de decisiones no sólo sobre la población objetivo, el propósito y los programas, sino también sobre quién tiene el poder para definir la necesidad de implementar el alcance del desarrollo planeado (Houlihan & Green, 2011). Las contradicciones no son sólo el resultado directo o indirecto de las relaciones con el entorno, las organizaciones deportivas son un campo de poder donde las luchas por la distinción y la dominación a menudo permiten (e incluso fomentan) puntos de vista contradictorios que coexisten en una sola institución (Bourdieu, 1978).

La ambigüedad, incertidumbre y tensiones alrededor de las políticas de desarrollo deportivo, son en parte, consecuencia de la capacidad y adaptabilidad que tiene el deporte como una estrategia para los gobiernos de bajo costo, gran visibilidad y de respuesta flexible a un amplio rango de políticas sociales (Houlihan & Green, 2011).

Skinner, Zakus, & Cowell (2008) examinaron los contextos políticos y el grado en que la inclusión social ha sido parte de las políticas de gobierno, logrando demostrar incoherencias entre el discurso y las acciones, ya que las políticas de desarrollo deportivo se orientaron principalmente al deporte de competencia y el discurso a la inclusión social a través del deporte. Existe la tendencia a esperar que el deporte cumpla con ambas dimensiones del desarrollo deportivo, llevando a las organizaciones deportivas a asumir la carga de mantener al mismo tiempo sus deportes y contribuir a la salud y el bienestar de la comunidad.

### **2.8.3 Tensiones entre el enfoque de mercado y el enfoque sin ánimo de lucro**

Las tensiones también son resultado de las demandas del mercado. Hull & Lio (2006) sugieren que las organizaciones sin ánimo de lucro se resisten a innovar y al cambio en mayor medida que las organizaciones con ánimo de lucro. Esto se debe a los valores que reflejan sus servicios y procesos, a sus estructuras frágiles, a la distribución compleja de las responsabilidades y la evasión del riesgo en sus decisiones estratégicas.

Las tensiones surgen cuando el deporte se convierte en un proceso emprendedor donde se busca la innovación por medio de la búsqueda y explotación del mercado, favoreciendo el riesgo, la proactividad y la creación de valor a través de productos y servicios (Ratten, 2010). Las tensiones se consolidan cuando para la adopción de las innovaciones resulta necesario cambiar los procesos y la administración de los mismos, generando contradicciones en las dinámicas de la toma de decisiones (Ratten & Ferreira, 2016).

El mercado de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro se encuentra restringido por los valores sociales que promueven y por las regulaciones impuestas por organizaciones deportivas internacionales, nacionales, agencias de regulación y por las autoridades del sector público. Sus procesos de financiación dependen de algunos stakeholders públicos y privados, afectando su autonomía e incrementando las tensiones sobre los retornos esperados en cuanto a los beneficios comerciales o los beneficios sociales (Ratten & Ferreira, 2016).

Shilbury, Ferkins, & Smythe (2013) exponen que tradicionalmente el deporte se ha basado en la cultura del voluntariado y el amateurismo; esta cultura se ha ido transformando hacia la construcción de un modelo comercialmente sustentable basado en el profesionalismo, surgiendo tensiones entre el trabajo voluntario y el trabajo profesional remunerado. Esta tensión se intensifica y crea conflictos en las mesas directivas y en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones deportivas cuando no se comparten la misma visión del desarrollo deportivo.

En el mercado deportivo convergen los intereses de las organizaciones sin ánimo de lucro junto con las organizaciones con fines de lucro (Tobias, Pamela, Svenja, & Christoph, 2015), esto ha ocasionado que las organizaciones con fines de lucro ofrezcan programas deportivos buscando beneficios sociales e impactando poblaciones tradicionalmente

atendidas por las organizaciones del sector sin ánimo de lucro. Como respuesta, las organizaciones sin fines de lucro han acogido prácticas como la capacidad para administrar la independencia financiera, la capacidad para obtener recursos, invertir, y diversificar sus fuentes de ingresos (Bayle & Madella, 2002). La imitación de prácticas por parte de ambos sectores, ha generado tensiones en lo relacionado a los fines a los que estas organizaciones responden, llevando a reconsiderar los ordenamientos legales que buscan aumentar las restricciones en las limitaciones para participar del mercado deportivo.

Las tensiones estructurales surgen cuando se establecen barreras para la gobernanza y la toma de decisiones entre los niveles nacionales, estatales y provinciales que gestionan el desarrollo deportivo. El incremento en las exigencias sobre la rendición de cuentas revela las tensiones entre dos culturas diferentes de gestionar el desarrollo deportivo, lo cual se manifiesta en la ambigüedad de los resultados esperados, lo comercial Vs lo social.

## **2.9 La convergencia del desarrollo deportivo**

Otro de los aportes originales de esta tesis es la utilización y adaptación de la teoría de la convergencia como marco para la construcción de las visiones compartidas de futuro. La convergencia es la tendencia de las sociedades a desarrollarse de maneras similares en sus estructuras, procesos y desempeños (Kerr, 1983).

Houlihan (2012) sostiene que la convergencia puede ser explicada en el desarrollo deportivo por presiones miméticas que incrementan las posibilidades para el aprendizaje y transferencia de políticas. Los modelos de desarrollo deportivo se imitan con relativa rapidez y se adaptan a través de los límites de las organizaciones deportivas (Digel, 2005). Las visiones de futuro representan las aspiraciones de los actores sobre los futuros del desarrollo deportivo y se convierten en las presiones miméticas que definen el modelo de desarrollo deportivo que se impondrá en el futuro.

Las motivaciones principales del desarrollo deportivo parten de los propósitos superiores que estructuran las condiciones sociales, económicas y culturales propias del contexto. Las motivaciones garantizan la coexistencia de sistemas con objetivos divergentes pero que comparten un propósito superior “la visión de futuro”. El desarrollo deportivo construye su verdad a través de la elaboración de relatos factuales sobre sus logros concretos,

es decir, sus supuestos. El énfasis de política es medido en experiencias exitosas asociadas al logro deportivo, o al desarrollo humano y social de sus instituciones y organizaciones. La ideología que sustenta el discurso político evidencia las coaliciones alrededor de proyectos conjuntos que responden a los imaginarios sobre lo que se considera correcto como paradigma de desarrollo deportivo.

La combinación de recursos financieros, humanos, las capacidades administrativas, además del origen de los mismos (públicos, privados y del sector sin ánimo de lucro) refleja el balance necesario para lograr la visión de futuro. Los recursos provenientes del sector público y privado, el bienestar económico monetario, la salud pública, la educación, la industria deportiva, la infraestructura, el sector sin ánimo de lucro, las ONG's y el talento humano son los aspectos que definen los recursos básicos necesarios para implementar una estrategia de desarrollo deportivo sostenible en el largo plazo.

El impacto se refiere a la medida real en que el cambio ha sido logrado. A nivel de políticas se establecen los alcances de cada una de las dimensiones en cuanto a las transformaciones que se espera que el desarrollo deportivo realice. Los procesos dilucidan los cambios en las capacidades institucionales y organizacionales necesarias para lograr cumplir con la visión de futuro. Las prácticas reflejan la innovación sistemática de los procesos y servicios deportivos sobrellevando las tendencias sociales y tecnológicas que se identifican como relevantes en la planeación del desarrollo deportivo.

## **2.10 Los estudios de futuro**

### **2.10.1 Orígenes de los estudios de futuro**

Según Inayatullah (2006) en la mayoría de las civilizaciones los humanos han tenido un profundo interés por lo que les pasará en el futuro. A través de la historia han existido tres formas diferentes para tratar de entender el futuro: la astrología, la profecía y los pronósticos.

La astrología supone que los patrones de la vida están reflejados en los patrones de las estrellas. El propósito de la astrología es ayudar a los individuos a evitar el peligro mediante un sistema de alerta temprana con pronósticos de naturaleza general. La profecía supone que ciertos individuos tienen acceso a niveles más profundos de la mente, permitiéndoles así ver el futuro. Se usa la profecía para crear nuevos sistemas y nuevos mundos, más que para

predecir eventos específicos. Los pronósticos se convirtieron en la técnica preferida de los planificadores, economistas y científicos sociales. Comparten el deseo implícito de hacer al mundo más estable y de controlar el futuro. La suposición detrás de los pronósticos es que, con información más oportuna, los responsables de la toma de decisión pueden tomar decisiones más sabias.

Schultz (2012) establece que hay cinco olas de trabajos relacionados al futuro (tabla 5). La primera ola corresponde a la tradición oral enraizada en mitos y prácticas para predecir el futuro como el oráculo. La segunda ola se manifiesta de manera escrita en los antiguos macro historiadores que buscaban por patrones en el pasado y por sus ciclos de repetición. La tercera ola ve la imagen de futuro como una aspiración de progreso a través de la ciencia y la tecnología basado en la metáfora de una sociedad ideal. La cuarta ola consiste en la aplicación de la tecnociencia, el surgimiento de especialistas y de trabajos seminales relacionados al estudio del futuro. Finalmente, la quinta ola surge con la institucionalización de los estudios de futuro en diferentes contextos académicos, políticos, sociales y económicos que proveen un paradigma del cambio como una propiedad emergente de los sistemas complejos y adaptativos.

**Tabla 5. Olas de los estudios de futuro**

| Olas        | Características               | Referentes                                                                   |
|-------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Primera ola | Tradición oral                | Samanes, místicos, sacerdotes.                                               |
| Segunda ola | Tradición escrita antigua     | Sima Qian, Ibn Khladun, Nostradamus, Thomas More, Robert Boyle.              |
| Tercera ola | Aspiración de progreso        | August Comte, H.G. Wells, Jules Verne, William Ogburn.                       |
| Cuarta ola  | Emergencia de la tecnociencia | RAND, la prospective, Herman Khan, Shell, los límites de crecimiento.        |
| Quinta ola  | Complejidad y exploración     | Análisis causal por capas, sistemas de anticipación, futuros experienciales. |

Fuente: Schultz (2012), “Historia de los futuros”.

Los estudios de futuro como disciplina empiezan su desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial y se consolidan en la década de los años sesenta del siglo XX. Su desarrollo institucional y profesional se ha gestado de manera simultánea en Europa, Estados Unidos y el resto del mundo. En la tabla 6 se puede observar la evolución histórica de los estudios de futuro desde el momento cero (Inyatullah, 2006) hasta la prospectiva contemporánea de cuarta generación (Medina et al, 2014).

La prospectiva de primera generación empieza a finales de los años cuarenta y durante la década de los años cincuenta. La exploración del futuro estuvo ligada a la carrera armamentista entre los Estados Unidos y la Unión Soviética. Ésta consistía en identificar la trayectoria del cambio tecnológico buscando aplicaciones a la industria aeroespacial, militar y nuclear. A finales y mediados de los años sesenta surgen otras necesidades sociales basadas en una interpretación más crítica y reflexiva sobre el progreso, los cambios globales, la influencia del cambio tecnológico sobre el cambio social en los distintos territorios, la urbanización y el crecimiento económico y otras nociones distintas sobre el desarrollo que dieron lugar a la prospectiva de segunda generación (Medina et al, 2014).

**Tabla 6. Evolución histórica de los estudios de futuro**

| <b>Fundamentos</b>       | <b>Orígenes</b>                                         | <b>Primera generación</b>                                                        | <b>Segunda generación</b>                                     | <b>Tercera generación</b>                                               | <b>Cuarta generación</b>                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Periodo temporal         | Presente en toda la historia de la humanidad            | Décadas 1950-1960                                                                | Décadas 1970-1980                                             | Décadas de 1990 y 2000                                                  | Década de 2010                                                                                 |
| Fundamentos conceptuales | Astrología, profecía, pronóstico                        | Predicción y pronóstico del campo tecnológico con fines militares principalmente | Comprensión, interpretación y crítica de los cambios sociales | Construcción social, creación de alternativas y solución de problemas   | Innovación, convergencia tecnológica, desarrollo sostenible; creación de conocimiento avanzado |
| Desarrollo disciplinar   | Predicción basada en señales naturales o sobrenaturales | Análisis de trayectoria del cambio tecnológico                                   | Desarrollo de instrumentos y caja de herramientas.            | Desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio. | Desarrollo de capacidades para el cambio social y tecnológico                                  |



| Fundamentos              | Orígenes                            | Primera generación               | Segunda generación                                   | Tercera generación                                            | Cuarta generación                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo institucional | Asesoría para la toma de decisiones | Consultoría en el campo militar. | Asociaciones internacionales; programas de formación | Consolidación de redes, centros e institutos de investigación | Profesionalización, conexión con la toma de decisiones y políticas públicas; tanques de pensamiento |

Fuente: Modificado por el autor a partir de Medina, Becerra & Castaño (2014), “Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe”.

A finales de los años ochenta y principio de los noventa surge la tercera generación de la prospectiva que cambia su enfoque hacia la construcción de futuro. La prospectiva pasa de la observación de los cambios sociales y tecnológicos hacia la creación de respuestas y la solución de problemas globales y territoriales por medio del desarrollo de las capacidades institucionales (Medina et al, 2014).

Actualmente, la prospectiva se encuentra en un proceso de transición entre la tercera y cuarta generación, la cual se caracteriza por la relación entre la prospectiva, la innovación y el conocimiento. La prospectiva desencadena la innovación, no sólo desde el punto de vista tecnológico sino desde el punto de vista social, cognitivo e institucional que tiene influencia sobre las nuevas ideas, comportamientos colectivos, estructuras y organizaciones (Medina, et al, 2014).

Términos como futurología, futurismo, prospectiva e investigación de futuros siempre han estado presente en el debate acerca del porvenir humano. La futurología es el conocimiento de los futuros, no sólo epistemológicamente, es decir, cómo adquirir el conocimiento del futuro con diferentes técnicas con un propósito pragmático, sino también ontológicamente, es decir, lo que el conocimiento del futuro puede significar, en qué sentido es posible (e imposible) conocer el futuro. Sin embargo, la pretensión de que la exploración del futuro es o puede ser un campo de investigación exacto es a la vez ingenua y peligrosa. Es por eso que los exploradores serios de futuros han descartado el término (Sardar, 2009).

Según Sardar (2009) el término “futurismo” proponía que la ciencia descubriría una forma de conocer el futuro. Su visión del futuro era tecnocrática y basada en la velocidad, la tecnología y la fusión del hombre y la máquina. Su método era destruir el pasado en todos los sentidos: querían deshacerse de la “maligna gangrena de los profesores”, arqueólogos,

guías turísticos y anticuarios, destruir las viejas ciudades y los museos, prender fuego a las estanterías de la biblioteca, pretendiendo la desvinculación de toda la historia humana (Poggi, 2009). El futuro no era simplemente un dominio del tiempo, sino una ideología. En su trabajo seminal “Foundation of Futures Studies”, Bell (1997) sugiere que el “futurismo” debe ser evitado a toda costa: “es una etiqueta asociada con el movimiento de arte radical de extrema derecha que floreció en Italia a principios del siglo XX” (pág. 69).

Sardar (2009) señala que los términos “prospectiva, prospectiva estratégica, previsiones, planificación estratégica, planificación a largo plazo, evaluación tecnológica, revisión tecnológica” se asocian con el sector empresarial, las burocracias y la orientación a productos.

La “prospectiva” implica una acción en el presente, a la luz de los futuros previstos. No obstante, la “prospectiva” tiene el problema de que es una práctica infinita que incluye virtualmente toda actividad humana, el término no es universal y no existe en muchas culturas; la “prospectiva” es intrínsecamente singular. El término sugiere una visión monocromática, una forma solitaria de “prever” con un único resultado. De hecho, no hay plural en la lengua inglesa para la “prospectiva”, las “prospectivas” no existen.

La “colonización del futuro” se conoce como “occidentalización”, término singular para la exploración del futuro basado en el eurocentrismo y que presenta una sola versión del futuro definida, en la mayoría de los casos, por las potencias globales y los dueños de la tecnología y los recursos. Esta es la razón por la cual la pluralidad tiene que ser enfatizada conscientemente, constantemente y continuamente. Los futuros se fundamentan en la pluralidad, en la realización múltiple, en las posibilidades (Sardar, 2009).

Marien (2009) afirma que los “estudios de futuro” abarcan mucho más que las “cinco P’s”: Probable futures (futuros probables incluyendo pronósticos); possible futures (futuros posibles, incluyendo escenarios y wild cards), preferable futures (futuros preferibles, incluyendo propuestas de políticas, agendas, utopías), present trends (tendencias actuales, indicadores, cambios importantes en curso) y panoramas (holísticos, sistemas, marcos integrales); también abarcan “los futuros alternativos” que tienen dos significados: la alternativa progresiva/izquierda/humanista/verde/utópica al statu quo; o todas las otras alternativas, incluyendo conservador /libertarias (ignoradas por casi todos los futuristas).

### **2.10.2 Definición de los estudios de futuro**

Los principales objetivos de los estudios de futuro son identificar y examinar los futuros alternativos, caracterizar el grado de incertidumbre asociado con cada posibilidad o alternativa de futuro, identificar las áreas clave, que son precursores o advertencias de futuros de particulares, examinar una variedad de secuencias de “si ... entonces. ...”, adquirir una comprensión de los procesos subyacentes de cambio y afinar el conocimiento y comprensión de nuestras preferencias (Amara, 1978).

Los estudios de futuro se definen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir, examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a los encargados de la adopción de decisiones estratégicas a hacer mejores elecciones para un futuro común (Hodara, 1984).

Coates (1985) definió los estudios de futuro como un proceso por el cual se llega a una comprensión más completa de las fuerzas que configuran el futuro a largo plazo, que debe ser tenido en cuenta en la formulación de políticas, la planificación y la toma de decisiones.

Los estudios de futuro son un campo en el que sólo las personas con valores puros hacia la sociedad pueden tener éxito en la creación de las mejores alternativas a seguir. El ideal futurista, pero no la obligación, es trabajar por un orden político y social en el que los estudios de futuro se pueden llevar a cabo dentro de los límites de respeto a la dignidad humana y la protección de los derechos humanos (Bell, 1997).

Para Inayatullah (2007) los estudios de futuro han pasado de las fuerzas externas que influyen en el futuro como la astrología y la profecía hacia la estructura (patrones históricos de cambio, de la subida y bajada de las naciones y sistemas) y la agencia (el estudio y creación de imágenes preferidas del futuro). Los futuros alternativos proporcionan una forma para que los responsables políticos y las partes interesadas puedan explorar los impactos a largo plazo de las diferentes estrategias de gestión. Estos modelos producen representaciones de posibles resultados futuros basados en diferentes factores de cambio.

Los estudios del futuro consisten en el estudio sistemático de los futuros posibles, probables y preferibles, incluidas las visiones del mundo y los mitos que subyacen a cada futuro. Durante los últimos cincuenta años aproximadamente, el estudio del futuro ha pasado de predecir el futuro para determinar futuros alternativos a configurar los futuros deseados, tanto a nivel colectivo y externo como a nivel individual e interno (Inayatullah, 2008).

Sardar (2009) afirma que los estudios de futuros son una “disciplina” sin límites rígidos ni teorías fijas, basados en declaraciones verdaderas sobre el futuro, desde la perspectiva de diferentes generaciones, clases, culturas, sociedades, civilizaciones y perspectivas disciplinarias. Mientras que un aspecto de los estudios de futuro se refiere a la estructura intelectual y la organización, la otra se centra en su impacto y consecuencias en las culturas y sociedades.

Los estudios de futuro son un término genérico que engloba todas las teorías y métodos que tienen como propósito anticipar o construir el futuro. Para entender los estudios de futuro hay que acudir a las cuatro leyes de Sardar (2009):

- Los estudios de futuros se enfrentan a problemas complejos, interconectados, contradictorios. No ofrecen una sola solución, sólo posibilidades. No son sólo multidisciplinarios y transdisciplinarios, son no disciplinarios, es decir, rechazan conscientemente el estatus y el estado de una disciplina siendo un modo sistemático de investigación crítica.
- La epistemología de los estudios de futuros es socialmente construida, involucra a los participantes y todos aquellos que serán actores en el futuro y tendrán que vivir con las consecuencias de los resultados futuros.
- Los estudios de futuros son escépticos, rechazan la idea de que el futuro puede ser conocido con certeza. En el campo de los futuros es imposible alcanzar la certidumbre. La complejidad y la aceleración del cambio son los componentes fundamentales del futuro.
- Los estudios de futuro carecen de futuro, lo que realmente importa es el impacto que los estudios de futuros tienen ahora, su valor y calidad sólo pueden ser juzgados en el presente, se centran en las consecuencias del discurso sobre el presente y el futuro inmediato.

Mientras que los estudios del futuro se adaptan cómodamente a modo de función ejecutiva ofreciendo una visión global, aún se sigue apreciando una serie de tensiones tangibles entre los marcos de la planificación y los estudios de futuro. La planificación pretende controlar y cerrar el futuro, mientras que los estudios del futuro lo que pretenden es abrirlo, avanzando desde el futuro único hasta los futuros alternativos. El futuro se puede conocer de manera general pero no de manera exacta. Los estudios de futuro crean futuros alternativos que convierten suposiciones básicas en problemáticas. Mediante el cuestionamiento del futuro, el análisis de problemáticas emergentes y los escenarios, lo que se pretende es salir del presente y crear la posibilidad de nuevos futuros (Inayatullah, 2013).

La variedad de definiciones sobre los estudios de futuro presenta algunos elementos que evidencian las diferencias en sus enfoques teóricos y metodológicos, como lo son: el énfasis en la tecnología, en los tipos de mercados, en el tipo de organizaciones, en el tipo de sistemas a estudiar y en la forma de interpretar el futuro. Por otro lado, las definiciones presentan coincidencias en aspectos como el sentido de la anticipación para la acción, la inteligencia colectiva, los stakeholders, la construcción de futuro y el desarrollo de conocimiento científico y social hacia el conocimiento políticamente relevante.

En lugar de reducirse a una metodología única, los estudios de futuro se constituyen como un conjunto de teorías, métodos, instituciones, autores y centros internacionales que generan conocimientos acerca de la reducción y la gestión de la incertidumbre frente a los cambios sociales, así como de la preparación para la toma de decisiones estratégicas (Medina et al, 2014).

El término con mayor aceptación, principalmente en América Latina, para denominar los estudios de futuro en su conjunto, ha sido el de “prospectiva”, motivo por el cual se utilizará este término de manera indistinta para denominar esta disciplina en esta tesis.

## **2.11 La prospectiva**

El concepto prospectivo es frecuentemente mal utilizado, algunos afirman que es una herramienta o un procedimiento o un método, lo cual genera confusión en la comunidad científica y el público en general. Las diferentes definiciones de prospectiva responden a la

variedad de los enfoques filosóficos, teóricos y metodológicos que participan de la disciplina de los estudios de futuro. Su fundamentación se establece de acuerdo con las finalidades de los sistemas de ciencia y tecnología en los cuales los procesos de investigación se encuentran inmersos y en los contextos socioculturales que condicionan los propósitos de dichos sistemas.

La prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él, su objeto es concebir el mejor futuro posible, esto se debe a que el largo plazo no puede predecirse con exactitud, pero sí se puede imaginar el mañana preferido, aun cuando se entre en el terreno de la utopía como motivación para el actuar. La prospectiva enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que se puede construir, si se analiza el futuro se adquiere ventaja competitiva adelantándose en los procesos de toma de decisiones e impidiendo que el futuro nos sorprenda (Mojica, 2008).

Para Eleonora Masini (1994a; 2006) “construir el futuro” implica dar un paso adelante respecto a la anticipación. Esto se debe a que, además de la voluntad de actuar, añade la necesidad de tomar conciencia y crear habilidades para definir y proyectar el futuro en la dirección de los objetivos deseados, éticamente compatibles con el desarrollo humano y sostenible. El pensamiento futuro se manifiesta en términos de visiones en desarrollo, los futuristas están obligados a buscar y escuchar las semillas del cambio en el transcurso de la historia, y a depender de los valores y capacidades para la construcción de proyectos futuros (Masini & Medina, 2000).

La prospectiva es acerca de la orientación hacia el futuro de largo plazo, tiene como objetivo informar a la toma de decisiones usando una variedad metodológica para el análisis del futuro, con la participación de un amplio grupo de expertos y algunos stakeholders directos; ésta se caracteriza por el cruce de las fronteras disciplinares profesionales (Georghiou & Keenan, 2008). La “prospectiva en estricto sentido” debe ir más allá de la visión de los expertos en estudios de futuros y las actividades de planificación, su propósito debe ser desarrollar visiones estratégicas e inteligencia anticipatoria haciendo hincapié en las redes políticas, así como en el análisis de largo plazo para informar las decisiones de hoy en día (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003).

La prospectiva facilita el encuentro entre la oferta científica y tecnológica con las necesidades actuales y futuras de los mercados y de la sociedad (Medina, 2003). Es una disciplina para el análisis de sistemas sociales que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y examinar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad (Medina et al, 2014).

La prospectiva está orientada hacia la acción, su naturaleza debe ser participativa y analítica en referencia al futuro (Havas, 2005), sus propósitos son la formulación de políticas, la participación del público, el aprendizaje colectivo, las alternativas de futuros, los sistemas socio-técnicos complejos y las relaciones ciencia-sociedad (Barrè & Keenan, 2006). El énfasis de la prospectiva debe ser hacia los actores y en particular al papel de la creatividad individual sobre los procesos y las herramientas (Cassingena Harper & Pace, 2007).

Por lo tanto, la prospectiva no se limita a una actividad de pronóstico que busca visualizar principalmente los hechos más probables; se trata de una acción abierta que diseña múltiples caminos hacia el futuro (Gomes de Castro, 2005). Según Alonso Concheiro (2007), la prospectiva se limita a explorar y hacer explícitos los futuros posibles, las opciones abiertas en un ejercicio de análisis condicional procurando no hacer juicios de valor y señalando explícitamente los criterios que se emplean para seleccionar los futuros probables, y el futuro deseado o preferido, según valores y criterios explícitos, incluidos los medios para conseguirlo.

La prospectiva es un acto imaginativo y de creación, una reflexión sobre el contexto, por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable (Miklos & Tello, 2012).

La prospectiva es una idea, una imagen, un concepto acerca de algún estado o condición futura (Coates, 2010). La prospectiva busca explorar el futuro, se puede concebir como una realización múltiple (De Jouvenel, 1967) y depende de la acción del hombre (Godet M. , 2004).

El propósito de la metodología de investigación de futuros es crear, explorar y probar las visiones posibles y deseables (Glenn & Gordon, 2004), las cuales se interpretan a partir del análisis de las visiones de futuro, los valores compartidos y las capacidades humanas y organizacionales como pilares para un futuro sostenible en el largo plazo (Masini, 1993a; 1994b; 2006; 2013a).

Se reconoce que el término prospectiva es originario de la escuela francesa; sin embargo, éste ha sido apropiado para denominar el área en general de los estudios de futuro, principalmente en el contexto latinoamericano. A continuación se presentan algunas definiciones relevantes sobre la disciplina de los estudios de futuro planteadas por Balbi (2014):

- Estudios de futuro: disciplina que integra diferentes corrientes teóricas y metodológicas que tienen como objeto de estudio los futuros (Medina, 2015).
- Pronóstico: Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.
- Predicción: Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.
- Previsión: Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.
- Proyección: Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar.
- Prospectiva: Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no desde el presente. Se exploran las incertidumbres suaves (ordenadas) y duras (caóticas) (Medina & Ortegón, 2006).

## **2.12 Escuelas de los estudios de futuro**

El marco teórico para comprender los futuros se resume en cuatro enfoques (Inayatullah, 1990). El primero es predictivo, basado en las ciencias sociales empíricas. El segundo es interpretativo, basado no en el pronóstico del futuro, sino en la comprensión de imágenes del futuro contradictorias entre sí. El tercero es crítico, centrado en averiguar quién



se beneficia de la comprensión de determinados futuros y qué metodologías privilegian a ciertos tipos de estudios del futuro. El cuarto enfoque consiste en el aprendizaje o investigación mediante la acción participativa, se centra en los grupos de interés que desarrollan su propio futuro, basándose en sus supuestos del futuro y los aspectos que les resulten críticos (Inayatullah 2007; 2013).

Cada una de las escuelas de los estudios de futuro responde a un marco teórico y metodológico que las caracteriza y orienta en cuanto a los problemas que pretende analizar, su forma de abordarlos y su interpretación sobre el futuro. “Los estudios de futuro se pueden clasificar como escuelas que fundamentan la labor metodológica del investigador y del planeador” (Medina et al, 2014, pág. 43). Éstas son: la investigación de futuros globales, la escuela americana “determinista”, la planificación por escenarios, la escuela latinoamericana, la prospectiva francesa, la previsión humana y social, el foresight británico, la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva y la escuela de los meta futuros (Medina, 2015).

La correspondencia entre las teorías de los estudios de futuro (Inayatulla, 1990) y las escuelas de los estudios de futuro (Medina et al, 2014) se establecen de acuerdo con el alcance y la coherencia de los estudios de futuro como disciplina. La problemática planteada en el futuro debe fundamentarse en un marco teórico y metodológico que permita su comprensión de manera holística, compleja y coherente con los fenómenos que se pretenden estudiar. En la tabla 7 se proponen la articulación de los fundamentos teóricos de los estudios de futuro y su correspondencia con las escuelas de los estudios de futuro.

**Tabla 7. Articulación de las teorías de futuro con las escuelas de los estudios de futuro**

| <b>Teorías<br/>(Inayatulla,<br/>1990)</b> | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Escuelas de los estudios<br/>de futuro (Medina, 2015)</b>                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis<br>predictivo                    | Privilegia el instrumentalismo, racionalismo y el pronóstico. Existe un lugar ontológico llamado futuro que puede ser colonizado. Se centra en metodologías cuantitativas que buscan identificar tendencias basadas en el modelo empírico de las ciencias naturales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela americana determinista</li> <li>• Escuela de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva</li> </ul>                                                                     |
| Análisis<br>interpretativo                | Se presupone el cambio y una reconfiguración constante de las relaciones de poder. Se discierne sobre cómo las culturas crean el futuro emergiendo imágenes alternativas de futuro.                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de investigación de los futuros globales</li> <li>• Escuela de la planificación por escenarios</li> <li>• Escuela del foresight británico</li> <li>• Escuela francesa</li> </ul> |
| Análisis crítico                          | El tiempo es estudiado como un constructo socio histórico y cultural. El futuro se construye de manera discursiva relativizando el pasado y el presente de acuerdo con las implicaciones políticas.                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela latinoamericana</li> <li>• Escuela de la previsión humana y social</li> </ul>                                                                                                    |
| Análisis<br>participativo                 | Los actores construyen su propio futuro basado en los supuestos y factores críticos. El futuro se construye de manera social, democrática y participativa.                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de la previsión humana y social</li> <li>• Escuela de los meta-futuros</li> <li>• Escuela latinoamericana</li> </ul>                                                             |

Fuente: elaboración propia a partir de Inayatulla (1990), “Deconstructing and Reconstructing the Future”. Medina (2015), “Seminario doctoral teorías y métodos de los estudios de futuro. Universidad del Valle”.

Las escuelas de los estudios de futuro han desarrollado las teorías y metodologías que las caracterizan y diferencian de acuerdo con los propósitos y las corrientes de pensamiento en su quehacer investigativo y político. Cada una de las escuelas contiene los sistemas, estructuras y procesos que responden, de manera intrínseca, a las problemáticas objeto de estudio y que son coherentes con las diferentes visiones de lo que considera el futuro en cada uno de los contextos donde éstas emergen. De acuerdo con esto, resulta necesario expandir los fundamentos teóricos de los estudios de futuro hacia las escuelas de los estudios de futuro, lo que permitirá un análisis más profundo y riguroso en los contextos donde se tenga como propósito estudiar el futuro o los futuros (ver tabla 8).

### **2.12.1 Escuela de los futuros globales**

La escuela de investigación de futuro es liderada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Foro Económico Mundial (WEF), la UNESCO y algunas instituciones y redes globales de prospectiva como la Federación Global de Futuros, la Sociedad Mundial de Futuros, el Centro Internacional de Futuros y el Instituto de Futuros Alternativos.

Su labor se desarrolla bajo la premisa de la producción y acumulación de conocimiento por medio de ejercicios académicos que incluyen el Foro por el Futuro, la Red Internacional de Futuros, los proyectos futuros, el desarrollo de bases de datos y el seguimiento al The Millennium Project (TMP) “state of the future”. Esta escuela se caracteriza por hacer énfasis en una visión global y sistémica de transformación de los países desarrollados sobre los países en vías de desarrollo, adoptando estándares de evaluación que se puedan considerar como universales (Medina et al, 2014).

### **2.12.2 Escuela americana determinista**

La escuela americana se caracteriza por fundamentar su quehacer en el pronóstico, se centra en la estimación de probabilidades acerca de la ocurrencia de eventos futuros ligados a la investigación y el desarrollo tecnológico (Glenn & Gordon, 2004). El pronóstico o “forecasting” es una afirmación probabilística que implica la posibilidad de que el pronóstico sea correcto o no (Linstone, 2004). El Forecasting es la principal corriente metodológica de la escuela determinista; sin embargo, por el carácter e iniciativa de esta escuela de “colonizar el futuro”, el pronóstico sobre los avances tecnológicos se convierte en una de sus características principales (Coates, 2010).

### **2.12.3 Escuela latinoamericana**

La característica principal de la escuela latinoamericana es su enfoque hacia el desarrollo territorial y sostenible; su principal referente es la CEPAL como tanque de pensamiento prospectivo en la región. Sus propósitos principales son reducir las brechas mediante una nueva arquitectura institucional capaz de articular las demandas de los grupos sociales y de propiciar acuerdos sobre diferentes visiones del desarrollo (Mattar & Perrotti, 2014).

Para ello, se requiere construir marcos de planeamiento estratégico que permitan ordenar y orientar las políticas públicas (Baena, 2007). Estos marcos se basan en cuatro funciones básicas: i) la prospectiva y las visiones a largo plazo; ii) la coordinación de las políticas públicas; iii) el seguimiento y la evaluación, y iv) la concertación o negociación estratégica de las políticas públicas (Wiesner, Garnier, & Medina, 2000; Martin, 2005; Medina & Ortegón, 2006).

#### **2.12.4 Escuela de la planeación por escenarios**

Los escenarios son descripciones de los futuros posibles que reflejan diferentes perspectivas sobre el pasado, el presente y el futuro (Van Notten & Rotmans, 2001). La teoría de la planeación por escenarios está compuesta por los relatos de los escenarios, el aprendizaje, los modelos mentales, la toma de decisiones y el desempeño como unidades de análisis; las relaciones entre estos componentes explican la dinámica de los procesos de planeación y cómo éstos transforman y desarrollan la capacidad de anticipación para la toma de decisiones (Chermack, 2005).

Los escenarios se pueden clasificar de acuerdo con su tipología: según los objetivos del proyecto (predictivo, exploratorio, normativo), de acuerdo al diseño del proceso prospectivo (intuitivo, formal) y conforme al contenido de los escenarios (complejo, simple) (Van Notten, Rotmans, Asselt, & Rothman, 2003). Existen diversas tipologías y clasificaciones de los escenarios, Bishop, Hines & Collins (2007) encontraron 23 variantes diferentes entre las técnicas para la construcción de escenarios, algunas de ellas son: genius, visualization, role playing, incasting, probabilities trees, sociovision, future mapping, divergence, morphol, smic-prob, entre otros.

#### **2.12.5 Escuela francesa “voluntarista”**

La prospectiva francesa define al futuro como ámbito de libertad, de poder y de voluntad (Berger, 1953), el futuro no está predeterminado, está abierto a muchos futuros posibles (los futuribles) (De Jouvenel, H., 2004).

El futuro es un territorio por explorar (prospectiva exploratoria), es también un territorio por construir (prospectiva normativa) que no se ocupa de los futuros posibles, sino

de los futuros deseables, además de las políticas y las estrategias que se podrían adoptar. La prospectiva no tiene por objeto predecir, considera el futuro como algo por hacer, por construir, en vez de verlo como algo que ya estaría decidido (Godet, 2000).

#### **2.12.6 Escuela de la previsión humana y social**

La previsión humana y social no se centra en tratar de predecir la ocurrencia de fenómenos sino en identificar las fuerzas que impulsan el cambio sociocultural, en reflexionar sobre los futuros posibles para actuar y tomar decisiones hacia un futuro deseado que está por construirse y abarca la voluntad de buscar y definir los futuros deseables (Masini & Galtung, 1979; Masini & Garita, 1986). Masini (1983) hace énfasis en el concepto de visión, alejándose de los futuros posibles, probables y utópicos, por el contrario, busca las semillas de cambio presentes en el proceso histórico para construir proyectos de futuro a través de acciones fundamentadas en las visiones, valores y capacidades de sus actores. Se trata de mirar a lo lejos para analizar, tan rigurosamente como sea posible los “sistemas de transformaciones”. Luego se enfatiza, en este nuevo sentido la necesidad no sólo de observar el cambio social sino de construirlo conforme a un bien común global, lo que implica una fuerte fundamentación ética y cultural al acercarse al futuro (Masini, 2013a).

#### **2.12.7 Escuela del foresight británico**

El “foresight” integra la política, el pensamiento estratégico, la planificación y la acción (Miles, 2010). Es un proceso por el cual se llega a una comprensión de las fuerzas que configuran el futuro a largo plazo y que deben tenerse en cuenta en la formulación de políticas, la planificación y la toma de decisiones.

El foresight incluye medios cualitativos y cuantitativos para el seguimiento de pistas e indicadores de evolución, tendencias y desarrollos sociales y tecnológicos (Martin, 2010). La escuela británica tiene como propósito el desarrollo tecnológico, pero a diferencia del determinismo estadounidense, le presta especial atención a las necesidades del mercado y a la prioridad de la participación de expertos que puedan contribuir a la realización de una visión basada en el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. La escuela británica sigue dominada por el determinismo tecnológico pero complementado con unos fuertes fundamentos éticos y morales bajo los cuales se orienta su visión de futuro.

### **2.12.8 Escuela de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva**

La vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva identifican las tendencias tecnológicas y de los mercados respecto a técnicas, productos y derechos de propiedad intelectual (Porter 2004; 2010). La identificación de problemas y la obtención de información relacionada al estado actual y ejecución del desarrollo científico y tecnológico permiten determinar las tendencias futuras y transformar la información en conocimiento de gran valor para los procesos de toma de decisiones. Cuando este proceso se realiza de forma sistemática, se logra la inteligencia competitiva que permite anticiparse a los cambios que se generarán al interior o en el entorno de las organizaciones (CONICYT, 2015).

### **2.12.9 Escuela de los metafuturos**

Los metafuturos son el estudio de la historia y los futuros de los sistemas sociales a lo largo de trayectorias separadas, a través del espacio y el tiempo, en busca de patrones, incluso leyes del cambio social futuro (Inayatullah, 1998). El marco teórico para esta escuela son los seis pilares de los estudios de futuro (Inayatullah, 2017).

El primer pilar es la cartografía, que busca crear un mapa inicial del futuro. Utiliza como su método principal el triángulo de futuros que tiene tres ejes: la atracción del futuro (la imaginación de lo que puede ser); el empuje de los conductores críticos y el peso de historia. El segundo pilar es la anticipación, el método principal utilizado es el análisis de problemas emergentes, buscando perturbar el mapa y discernir sobre cuestiones improbables y desconocidas que podrían desafiar el futuro.

El tercer pilar es temporizar el futuro, se exploran los cuatro patrones centrales de la macro historia: el cíclico, el lineal, el péndulo y el espiral. El cuarto pilar es profundizar el futuro, esto se realiza a través del análisis causal estratificado, analizando las letanías, las causas sistémicas, la visión de mundo y las metáforas. El quinto pilar es crear alternativas por medio de la planificación de escenarios. Finalmente, el sexto pilar es la transformación del futuro a través de las visiones o el backcasting. En la tabla 8 se resumen las principales características de las escuelas de los estudio de futuro.

**Tabla 8. Características de las escuelas de los estudios de futuro**

| Escuelas de los estudios de futuro              | Características                                                                                                                                                  | Teorías                                                                        | Metodologías                                                             | Problemas                                                                           | Visión de futuro                                                                   | Principales referentes                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela de la investigación de futuros globales | Generar consensos entre la industria, el gobierno y la universidad en materia de prioridades de inversión y política pública en industria y ciencia y tecnología | Teorías del desarrollo global                                                  | Prospectiva exploratoria.<br>Paneles de expertos.<br>Técnicas de mapping | Desarrollo económico global.<br>Equidad social y pobreza.<br>Desarrollo sostenible. | El mundo globalizado fundamentado en el desarrollo económico, tecnológico y social | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<br>Foro económico mundial (WEF)                            |
| La escuela americana “determinista”             | Estimación de probabilidades acerca de la ocurrencia de eventos futuros ligados a la investigación y el desarrollo tecnológico (forecasting)                     | Tecnociencia.                                                                  | Forecasting                                                              | Desarrollo tecnológico                                                              | Convergencia tecnológica como motor del desarrollo económico                       | Glenn & Gordon (2004); Linstone (2004); Coates (2010)                                                                        |
| Escuela de prospectiva latinoamericana          | Visiones estratégicas y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública                    | Desarrollo sostenible.<br>Políticas públicas.<br>Construcción social de futuro | Técnicas de escenarios. Paneles de expertos. Método Delphi               | Disminución de las brechas del desarrollo                                           | América Latina y el Caribe como territorio competitivo                             | CEPAL; ILPES;<br>Mattar & Perrotti (2016); Baena (2007); Concheiro (2007); Medina (2002; 2003); Martin (2005); Mojica (2008) |
| Escuela de la planificación por escenarios      | Articular y ordenar las diversas incertidumbres esenciales que pueden afectar los resultados de los planes en curso a partir de la gestión estratégica           | Pensamiento estratégico y anticipación                                         | Técnicas de escenarios. Análisis del entorno                             | La incertidumbre en los procesos de toma de decisiones                              | Las señales de cambio como ventaja estratégica                                     | Wack (1985); Schwartz. (1991;1995);Van Der Heijden (1996); de Geus (1998); Chermack (2005)                                   |

| Escuelas de los estudios de futuro                              | Características                                                                                                     | Teorías                                                                       | Metodologías                                                                                     | Problemas                                                                      | Visión de futuro                                                                        | Principales referentes                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela francesa “voluntarista”                                 | El futuro no está predeterminado, está abierto a muchos futuros posibles                                            | La libertad, el poder, la voluntad. La inteligencia colectiva y la experticia | Análisis estructural. Impactos cruzados. Juego de actores. Los escenarios de futuro              | La actitud pasiva (padecer el cambio), la actitud reactiva (esperar el cambio) | El futuro como algo por hacer, por construir                                            | Gaston Berger (1953; Godet (1997;2000;2004); Bertrand de Jouvenel (1967); Hughes de Jouvenel (2004) |
| La escuela de la previsión humana y social                      | La construcción social de futuro                                                                                    | Análisis y gestión de las transformaciones sociales y culturales              | Análisis sociocultural. Consulta a los actores. Los escenarios de futuro. Las semillas de cambio | El conflicto social y cultural.                                                | La visión compartida de futuro fundamentada en los valores y capacidades de sus actores | Massini (1994, 2000, 2006, 2013). Medina (2002; 2003).                                              |
| La escuela del foresight británico                              | Visión basada en el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos                                                | Política y pensamiento estratégico. La sociedad del conocimiento              | Mapas de trayectoria tecnológica. Backcasting. Panel de expertos                                 | La competitividad, la creación de riqueza                                      | El bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos                                     | Miles (2010); Martin (2010); Irvine & Martin (1984); Keenan (2003); Georghiou (1996)                |
| Escuela de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva | Características de las tecnologías emergentes, sus vías de desarrollo e impactos potenciales en el futuro           | Inteligencia competitiva. Gestión del conocimiento                            | Patentometría. Bibliometría. Benchmarking. Roadmapping                                           | Las tecnologías críticas que pueden generar ventajas competitivas              | Anticipar el cambio tecnológico para producir un futuro deseable                        | Porter (2004; 2010)                                                                                 |
| Escuela de los metafuturos                                      | Estudio de la historia y los futuros de los sistemas sociales, en busca de patrones, leyes del cambio social futuro | Macro-historia<br>La acción política.<br>Cambio social                        | Análisis causal. Deconstrucción de futuros. Los escenarios de futuro. Las visiones de futuro     | Las formas como se construye el futuro                                         | El cambio social                                                                        | Inayatulla (1996; 1998; 2000; 2005; 2012; 2013)                                                     |

Fuente: elaboración propia.



### 2.13 La construcción social de futuro

Mirar hacia el futuro puede resumirse mediante los cuatro imperativos que plantea Gastón Berger (1957): mirar lejos, mirar ampliamente, analizar profundamente, aceptar los riesgos, y sobre todo pensar en el hombre. Según Masini (1994b) construir el futuro implica la voluntad de actuar, la necesidad de tomar conciencia y crear capacidades para definir y proyectar el futuro en la dirección de los objetivos deseados, lo que vuelve el futuro diferente del pasado o del presente. La autora señala varios aspectos centrales en la construcción social de futuro:

- Construir el futuro implica pensar en el futuro como una necesidad, una escogencia y una manera de vivir.
- Construir el futuro es un proceso histórico y participativo.
- Construir el futuro conlleva replantear varias creencias populares acerca del futuro, las cuales, de tanto ser repetidas, acaban por ser asumidas como verdades.

Eleonora Masini (1994b) enfatiza que construir el futuro no se trata de extrapolar el pasado sobre el futuro o de describir un futuro radiante, sino de tener visión de futuro; es una imagen estructurada acerca del futuro, buscando transformar la realidad y descubrir las semillas de cambio que contiene el presente, diferente además, de la ideología, la utopía, y la distopía. La visión significa un análisis responsable y profesional sobre el presente, teniendo en cuenta lo que podría ayudar o impedir la realización de un futuro deseable, comprender las semillas de cambio, descubrir las hipótesis implícitas, y generar visiones que no acepten simplemente el statu quo, sino que busquen la transformación de lo actual en busca de un futuro éticamente mejor desde el punto de vista global, mediante un proyecto que pueda realizarse efectivamente en la acción (Medina & Ortegón, 2006).

Medina (2003) sostiene que la construcción de futuro sólo será sólida si existe una orientación ética, alejándose de los futuros basados en la voluntad de unos pocos que buscan colonizar el futuro, y del futuro como un espacio de consolidación del poder. Por el contrario, la previsión humana y social observa el futuro como un dominio público que se fundamenta en los valores de la responsabilidad global, la justicia social y la solidaridad, brindando las bases para la organización y sinergia de los actores y que pretenda aumentar las capacidades para construir socialmente su propio futuro.

La construcción social de futuro se orienta hacia el establecimiento de vías de comunicación y la identificación de actores, valores y objetivos para comprender las raíces de los conflictos y encontrar creativamente soluciones compartidas (Masini, 1994a). La incertidumbre tiene que ser vista en relación con la rapidez de los cambios de las diferentes áreas de la vida humana. Existen, sin embargo, otras áreas de cambios mucho más lentas, tales como las instituciones sociales: familia, educación, estado. Aquí la capacidad de los individuos para enfrentar y asimilar el cambio es muy lenta, surgiendo la brecha humana o la continua carrera de los seres humanos y la sociedad contra los cambios tecnológicos, económicos y políticos, lo que significa no sólo enfrentar los cambios sino esforzarse por construir el futuro a través de una visión holística que supera la fragmentada que tienen muchas disciplinas (Masini, 2013b).

La incertidumbre debe ser considerada aquí como el contexto en el que opera la construcción social de futuro en la previsión importa también individualizar las indicaciones del cambio e intentar comprender cómo se pueden desarrollar las semillas del cambio, aquello que Bertrand de Jouvenel (1967) llamaba los hechos portadores de futuro. En situaciones de cambios rápidos se debe estar siempre atentos a las señales, a eso que podría convertirse en una tendencia. Los errores en situaciones de cambios rápidos pueden resumirse así: 1) no valorar los diversos tiempos de cambio: cambios culturales lentos y frecuentemente tambaleantes con respecto a los cambios tecnológicos, sociales y políticos, generalmente más rápidos; 2) incapacidad de captar los cambios latentes pero capaces de ser semillas de grandes cambios, sean éstos visibles en el corto o en el largo plazo (Masini, 2013b).

El punto fundamental es que vivir en la incertidumbre es más importante que dominar o administrar la incertidumbre. Aprender a vivir en la incertidumbre es aprender a vivir en un contexto de cambio continuo para mantener los propios objetivos, pero adecuando su realización a la situación en que se vive. Es importante dirigir la atención a todo lo que ocurre, no sólo en cuanto a los intereses personales o colectivos sino sobre lo que podría efectivamente ocurrir si cambiasen ciertas actitudes, o si no cambiasen, o si sólo cambiasen parcialmente. En este tipo de análisis, más allá de los cambios económicos, políticos y tecnológicos, que son extremadamente rápidos, se debería tomar como objeto de estudio las actitudes, los cambios sociales y culturales (Ibíd.).

Para entender la construcción social de futuro y su función pedagógica, es necesario aprender a mirar hacia adelante y también a vivir en el cambio, no para sufrirlo o intentar administrarlo, sino para vivirlo aprendiendo a detener las crisis y a abandonar aquéllas que no son esenciales. Es también importante mirar al propio futuro, en un contexto más amplio, capaz de ayudar a clarificar los objetivos de las acciones presentes en función del logro de determinados objetivos en el futuro y también para conocer y ser conscientes de las consecuencias del cambio (Masini, 2013c).

### **2.13.1 Visión de futuro**

La conformación de los procesos de construcción de futuro debe guiarse por dos fundamentos conceptuales. Primero, se necesita una idea normativa de la dirección deseada. Segundo, un modelo conceptual de cómo podría llevarse a cabo este proceso de cambio. Estos dos procesos conforman la visión de futuro (Weber, 2003). La idea normativa de la visión de futuro surge a través de actos creativos de imagen y discernimiento, lo visionado no se refiere ni a lo probable, ni lo posible, sino a lo deseable, lo imaginado, lo pretendido, lo convincente, lo mítico. En las sociedades democráticas, las habilidades y los roles para prever el futuro se distribuyen ampliamente entre los líderes, los miembros de las organizaciones, y los ciudadanos en general (Ziegler, 1991).

Según Ziegler (1991) visionar el futuro no es una lista de deseos, es un arte y una disciplina. Requiere construir profundas imágenes, cuestionamientos, escucha y aprendizaje, donde cada proceso tiene su propia práctica. El futuro es una metáfora para la imaginación

humana, no existe objetivamente al final de una tendencia, el futuro no es el dominio del conocimiento sino de la acción; por lo tanto, se buscan imágenes concretas del futuro, específicas y relevantes, de tal manera que se puedan tomar medidas en el presente para producir ese futuro. La insatisfacción o preocupación es el punto de partida de la visión, la diversidad de biografías, experiencias y disposiciones de los participantes que robustecen el rango de la diversidad de futuros alternativos que se crean. El futuro es una empresa cuyo objetivo es cambiar la acción y el comportamiento en el presente, en virtud de la intención de los participantes de realizarlo.

Las visiones son un conjunto de ideas para crear el cambio social (Stevenson, 2008). Una visión preferida busca un futuro libre de las limitaciones del statu quo; el pensamiento crítico, el realismo crítico y la crítica cultural son necesarios para la formulación de la visión. Las visiones alternativas pueden ser construidas para cumplir con supuestos y aspiraciones variables. Los futuros plurales permiten la elección de visiones como un proceso democrático, facilitando la reflexión crítica sobre el conocimiento y el comportamiento actual, cuestionando los valores subyacentes (Ibid.).

Van der Helm (2008) se refiere a que las visiones son expresiones sobre el futuro que implican tres aspectos: el futuro, el ideal y el deseo de un cambio deliberado. Es decir, la visión es una afirmación explícita sobre el futuro que es idealizado para movilizar el potencial presente y avanzar en la dirección de este futuro. La visión busca un futuro que se ve o concibe como ideal, respetando implícitamente las contingencias contextuales e históricas.

El modelo conceptual de Mathias Weber (2003) en un contexto visionario, parte de la idea de que el futuro idealizado es el único futuro posiblemente concebible para hacer converger las acciones en una dirección deseada. Como consecuencia, una visión no puede ser exploratoria ni un futuro alternativo entre otros futuros (esto distingue una visión de la imagen de futuro). Por lo tanto, la visión no pretende abrir el futuro, por el contrario, busca cerrar el futuro.

La visión supone el cambio, parte de una situación indeseable, de una proyección ideal de lo que podría ser, a pesar de lo que es, reemplazando estructuras viejas por otras nuevas. La visión desencadena el cambio en un contexto de estabilidad estructural (no deseada), y se utiliza para responder a cambios contextuales (rápidos) que son indeseables o potencialmente indeseables, es decir, se produce en una situación de cambio contextual y de cambio deliberado (Van der Helm, 2008).

La visión del futuro es un imán que a través de su fuerza atractiva tira del presente hacia un futuro imaginado. Una visión puede ser vista como una brújula que orienta las decisiones, una plataforma que reúne a todos los actores y les da una posibilidad de hablar y escuchar los deseos de los demás, o una palanca donde convergen los intereses para lograr un futuro. La visión debe ser explícita y expresada en metáforas e imágenes para describir y compartir el futuro idealizado. Desarrollar una visión requiere comunicar su representación para discutir, debatir, aceptar o rechazar. La visión conduce a una motivación más fuerte y mayor inspiración. La motivación se relaciona con la apropiación del futuro, de ser parte del proyecto que diseñará el futuro. La inspiración se refiere al mensaje central que incrementa el compromiso de sus actores. La visión no es sólo el futuro idealizado, sino que se le puede atribuir a algún líder. Alguien con una visión de futuro no es necesariamente un líder, y por lo tanto el liderazgo no debe ser confundido con ser visionario (Van der Helm, 2008).

Como visión de futuro, el desarrollo deportivo ha adquirido un nuevo sentido, se ha conceptualizado dentro de una filosofía más amplia basada en la relación poder-desarrollo, que abarca una variedad de objetivos sociales, políticos y económicos (Girginov, 2008). La nueva visión del desarrollo deportivo se encamina hacia la justicia social, las comunidades sostenibles, el desarrollo comunitario, la seguridad de la comunidad, la reducción de la delincuencia, la práctica equitativa, la promoción de la salud, la inclusión social, el control social, el empoderamiento, el emprendimiento, el éxito en el deporte, el desarrollo personal o profesional, la rehabilitación, la autoayuda, el voluntariado, la autodeterminación, la inclusión en una fe específica o agenda de la comunidad, la práctica ética, trabajar y aprender juntos, la acción colectiva y la educación social (Millar, 2005).

### 2.13.2 Los valores compartidos

Bell (1993) afirma que construir visiones de futuro no resulta suficiente para diseñar e implementar acciones humanas inteligentes. La toma de decisiones y la formulación de políticas requieren hacer juicios de valor que juzguen la bondad o la maldad relativa de las diferentes consecuencias futuras. Así, los responsables de la toma de decisiones deben realizarse las siguientes preguntas: ¿cuáles futuros son los más deseables en el sentido de promover el logro de valores humanos positivos?, ¿qué resulta intolerable e impide el cumplimiento de tales valores? Sin metas y valores, los actores no tienen ninguna base para escoger un futuro sobre otro.

Los valores no significan meramente preferencias individuales, sino aquellos valores que están socialmente organizados y son básicos para la comprensión colectiva de lo que resulta correcto, y generalmente vinculado a patrones de sanciones sociales, es decir, recompensas y castigos que son administrados por agentes de la sociedad. En este sentido, Bell (1993) propone ocho valores amplios, todos ellos derivados de la concepción de la dignidad humana que contribuyen a la calidad de la vida, la libertad y el bienestar humano universal. Son: dar forma y compartir el poder, la iluminación, la riqueza, el bienestar, las habilidades, el afecto, el respeto y la rectitud.

Los valores simplemente existen, son un atributo de la vida humana, y todos los seres humanos los poseen. Un valor es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes hacia los objetos y las situaciones, una ideología, una representación del yo hacia los demás, son evaluaciones, juicios, justificaciones, comparaciones e intentos de influir en otros. Los valores tienen funciones, proporcionan una base para interpretar el mundo y formular respuestas apropiadas (Fowles, 1977).

Los valores complican los estudios de futuro, ya que los planificadores y los sujetos se ajustan a valores diferentes debido a su variación a lo largo de la geografía, la cultura y la sociedad (Fowles, 1977). Los diseños futuristas representan la elevación de un cuerpo de valores contemporáneos que representan sus orígenes por encima de otros que no son comprendidos. Los valores de los futuristas trabajan para excluir, en vez de expandir, las opciones para el futuro, esto implica que hay un grupo discernible de valores centrales que la mayoría de los futuristas comparten como los más probables para imponerse en el futuro.

Fowles (1977) establece que cualquier visión de futuro representa la selección de un grupo de valores y como resultado, el rechazo de muchos otros; los estudios de futuro tienden a enmascarar en lugar de eliminar la influencia de los valores. La comprensión de los valores y sus cambios futuros deben partir del estudio, análisis y reflexión del pasado de los contextos sociales y culturales, de lo contrario, sin este aparato referencial, se reflejarían los valores del futurista.

Los cambios en los valores personales influirán decisivamente en el futuro de la sociedad. Los estudios de futuro deben llegar a un orden de preferencia entre los resultados alternativos. Ignorar posibles cambios en los valores conseguirá que el ejercicio prospectivo refleje el cuerpo de valores de quienes lo planean, ocultando el hecho de buscar perpetuar sus propias preferencias sobre las próximas generaciones. Es decir, su planificación sirve y permite solamente aquellos desarrollos y cambios en la sociedad que no perturban su pronóstico (Charles Ikle, 1971).

La necesidad de examinar los valores ocurre en dos contextos. Los valores de los futuristas y planificadores que están representados, y la variación de los valores en la sociedad de estudio (Khakee & Dahlgreen, 1986). Siguiendo a los autores, estos métodos pueden resumirse en tres categorías. Primero, los valores actuales y la determinación de los factores que afectan los cambios en los valores futuros sobre las imágenes individuales y colectivas del futuro. Segundo, la manipulación de los cambios que pueden alterar los valores futuros, especialmente los que son contemporáneos y superficiales. Por último, la creación de imágenes futuras flexibles en las que los valores de distintos grupos y la sociedad en general cambian, junto con las descripciones de las implicaciones asumidas de tales cambios. Esto complementado con entender la interacción de la tecnología con los valores que permitan orientar el avance tecnológico dentro de parámetros éticos (Blunden, 1984).

Con el fin de entender los valores futuros, es necesario comprender los cambios estructurales de la sociedad y su impacto en los valores individuales que se pueden reflejar en los valores políticos, profesionales y paradigmáticos (Khakee & Dahlgreen, 1986). Sin embargo, los estudios de futuro requieren examinar en profundidad los valores a nivel cultural (Masini, 1994b). Los valores representan las ideas abstractas, socialmente compartidas, sobre lo que es bueno, correcto y deseable en una sociedad. Sirven de base a las normas compartidas que prescriben el comportamiento adecuado en cada situación dentro de una sociedad particular.

Los valores a nivel cultural, son inherentes a la estructura y al funcionamiento de las instituciones sociales, influyen en la forma en que se invierten los recursos grupales y reflejan las distintas soluciones que las sociedades desarrollan ante los problemas de regulación de la actividad humana (Ros & Schwartz, 1995). La incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana va generando ese ethos institucional, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de futuro de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones, el valor de la identidad institucional y su identidad social (Seijo, 2009).

### **2.13.3 Las capacidades**

El uso del enfoque de la capacidad no implica que las políticas tengan que ser dictadas para igualar las capacidades de todos, sino que se enfoca en la expansión de las capacidades humanas, es decir, la concentración en las capacidades resulta crucial para la toma de decisiones en cuanto a la formulación de políticas que promuevan su expansión. Sen (2000) propone desplazarse desde la visión utilitarista, basada en los medios, a la concentración en las vidas humanas. En este escenario, donde el ser humano y la sociedad son los protagonistas principales, los estudios de futuro se convierten en un gran promotor de la calidad de vida, posicionándolos como constructores de capacidades para el desarrollo humano.

Sen (2010) afirma que las capacidades han sido vistas como atributos de las personas y no de las comunidades, esto fundamentado en el “individualismo metodológico”, lo cual es un error significativo ya que el individuo no se abstrae de la sociedad, piensa, elige y actúa de acuerdo a las influencias del mundo social que lo rodea. La importancia de las capacidades de los grupos se debe entender desde el valor que los miembros de los grupos le dan a la



habilidad de una persona como parte de la sociedad, hay una valoración implícita de la misma vida en sociedad siendo éste un elemento fundamental para el enfoque de la capacidad.

Al evaluar la vida humana, se debe tener interés no sólo en el tipo de vida que se consigue vivir, sino también en la libertad que se tiene realmente para escoger entre diferentes modos o estilos de vida (Sen, 2010). La libertad es valiosa por al menos dos razones diferentes, en primer lugar, mayor libertad da mayores oportunidades de perseguir los objetivos personales como parte de la visión de futuro, esto se encuentra relacionado con la destreza para conseguir lo que se valora sin importar el proceso a través del cual se alcanza ese logro (Masini, 1993a). En segundo lugar, el proceso y la posibilidad de la libertad de selección resultan de suma importancia en la consolidación del proceso de construcción social de futuro.

La libertad de oportunidad puede ser definida, desde el sentido más amplio, como el espacio donde se consideran las diferentes imágenes de futuro como opciones para establecer una visión individual o compartida de futuro. Por otro lado, la oportunidad tiene en cuenta la forma como la persona y la sociedad alcanza sus objetivos de culminación. Este proceso conduce al concepto de las “capacidades” para llevar la vida que se valora (Sen, 2010). Las visiones de futuro se fundamentan en las capacidades institucionales, organizacionales y humanas reales. El enfoque de la capacidad separa la utopía del futuro deseable, ya que son las capacidades las que definen cuál es el futuro real que se puede lograr en el marco de un contexto sociocultural que define las aspiraciones de los actores sobre el futuro.

Las capacidades organizacionales brindan el marco teórico para el análisis integral de los factores que intervienen en la efectividad organizacional (Austin & Carnochan, 2011). En general, se considera como un concepto multidimensional que comprende una serie de atributos de las organizaciones que se consideran críticos para lograr sus objetivos y satisfacer las expectativas de sus stakeholders (Horton et al, 2003).

Según Hall et al (2003) la capacidad de la organización para desplegar una variedad de tipos de capital organizacional, incluidos los recursos humanos, aspectos financieros, redes y relaciones, la infraestructura y la planificación y desarrollo, ha proporcionado la base para el estudio de capacidades en el contexto de las organizaciones deportivas (Doherty, Misener, & Cuskelly, 2014; Misener & Doherty, 2009; Misener & Doherty, 2013).

Otro de los aportes originales de esta tesis es el análisis de las capacidades en tres niveles; en el primer nivel, se encuentran las capacidades humanas; su propósito es la expansión de las libertades personales a través del deporte. En el segundo nivel están las capacidades organizacionales, las cuales tienen como objetivo desplegar de manera efectiva los recursos organizacionales. En el tercer nivel sobresalen las capacidades institucionales que tienen como finalidad mejorar el desempeño sectorial y legitimar el modelo de gobernanza del desarrollo deportivo como visión de futuro.

#### **2.13.4 Los futuros**

La construcción social de futuro no está basada sólo sobre el conocimiento de datos más o menos correctos, sino que está relacionada con los valores de quienes hacen el estudio, el momento histórico y quién se beneficia de tales estudios. Los estudios de futuro describen proyectos para el futuro y, como tales, son vinculados a valores, a un deseo de cambiar alguna cosa. Otro principio es que no existe la posibilidad de un solo futuro sino de muchos futuros que pueden realizarse, y entre ellos, como deseable, el futuro humano. Un tercer principio es que el hombre o la mujer tienen como única área de influencia el futuro, el pasado puede ser interpretado, el presente es ya pasado en el momento de nuestra acción, fruto de otras y precedentes decisiones, mientras que el futuro está todavía por elegirse y construirse (Ibid). Según (Masini, 2013c) las características del proceso de construcción de futuro son:

- Hacer que las diversas disciplinas encuentren en el objeto de estudio la construcción del futuro.
- Observar los sistemas sociales en sus diversos aspectos y relaciones.
- Observar el contexto de manera global y holística.
- Las visiones, valores y capacidades expresan lo que se teme o se desea cuando se mira hacia el futuro.
- La metodología para construir el futuro debe ser científica y rigurosa.
- Los conceptos y los métodos deben verificarse continuamente y modificarse debido a la realidad histórica que cambia.
- La participación de los actores que vivirán el cambio debe ser activa.

Construir futuros implica pasar de la imagen a la visión y de la visión al proyecto de futuro, es decir, plasmarlas en elementos tangibles. Se necesita coherencia con la realidad y decantar las imágenes para producir visiones. Cuando la prospectiva sólo llega hasta la anticipación y la generación de escenarios de futuro, se queda sin llegar a la acción, Por esta razón, un enfoque centrado en la construcción social del futuro entendido como formación de visiones, valores y capacidades, traza el camino que deben seguir los actores para transformar su realidad sociocultural (Medina & Ortégón, 2006).

Para Coates (2010) los escenarios se definen como la descripción de situaciones futuras o futuros posibles, y cómo se pueden alcanzar a través de una progresión de eventos (o guiones), partiendo de una situación de base (el sistema social en el presente) para estructurar posibles respuestas (estrategias). La función de los escenarios no es proveer una predicción del futuro sino la de describir lo que podría suceder en ciertas condiciones (Las posibles alternativas futuras). Por tanto, es un instrumento para bajar el nivel de incertidumbre y disminuir el margen de error de las decisiones.

Según Medina y Ortégón (1997) los escenarios son un método basado en la creatividad, constituyen una síntesis de los distintos caminos hipotéticos que llevan de una situación presente a una situación futura y comprenden la relación entre eventos, actores y estrategias que se requieren para construirlos, abriendo la posibilidad de examinar distintas visiones sobre el desarrollo futuro de un fenómeno en particular (figura 2). Los escenarios proveen visiones para que los decisores puedan monitorear y evaluar lo que ocurre en el mundo que se desenvuelve a su alrededor. Cada visión distinta del futuro implica un foco de aprendizaje diferente. No existe un número óptimo de escenarios para realizar, un número aceptable fluctúa entre tres y seis escenarios (Medina, 2015).

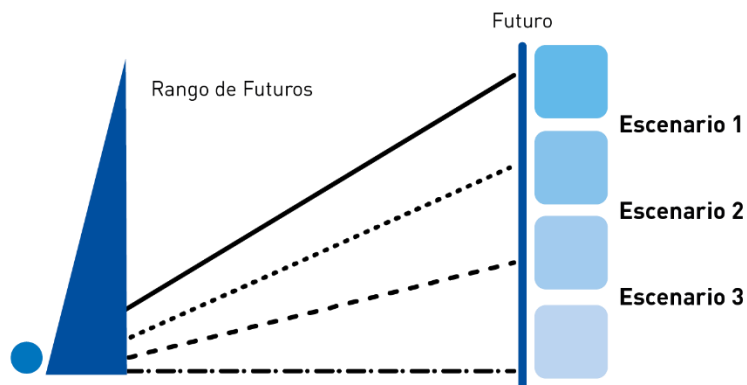


**Figura 2. Escenarios de futuro**

Fuente: Medina (2015) “Seminario doctoral, teorías y métodos de los estudios de futuro. Universidad del Valle”.

El aprendizaje por escenarios envuelve dos elementos principales: construir o desarrollar los escenarios; e integrar el contexto de los escenarios en la toma de decisiones. El aprendizaje por escenarios ocurre cuando una organización los utiliza para identificar posibles oportunidades, para probar estrategias, para reformular estrategias basadas en una variedad de escenarios posibles, para monitorear los resultados de la ejecución de su estrategia, y para escanear o explorar los cambios en el entorno que determinan la fortaleza de las estrategias y las adaptaciones que requieren en un mundo cambiante (Medina, 2015).

La prospectiva se fundamenta en los conceptos de la anticipación y la construcción de futuro. La anticipación explora los futuros posibles, probables y deseables. Los futuros posibles es lo que puede suceder, explora alternativas cambiantes sujetas a incertidumbre y rupturas. Los futuros probables es lo que tiene mayor probabilidad de ocurrir, resultan del análisis de tendencias y extrapolaciones del presente. Los futuros deseables es lo que se desea que ocurra, son los anhelos y expectativas de los actores expresados en sus visiones sobre el futuro (De Jouvenel, 1967).

La construcción de futuro implica el despliegue de la imaginación y la capacidad social, técnica y política para producir las visiones de futuro, “la construcción de futuros incluye la identificación de los escenarios del sistema, las visiones de sus actores y los planes o proyectos de carácter prospectivo” (Medina et al, 2014, pág.156).

Medina (2002) sostiene que la visión implica un proceso de negociación, en la cual se construye un punto mínimo de consenso en lo que es negociable y realizable. Conocer el mínimo inteligible es importante porque si no hay visiones compartidas no puede haber construcción colectiva de futuro. Una visión estratégica—compartida comporta múltiples utilidades. En primer lugar, amplía las opciones de crecimiento económico y desarrollo humano de la sociedad; en segundo lugar, facilita la organización social de los actores porque identifica sus puntos de acuerdo y desacuerdo y establece agendas de compromisos, pactos sociales y otros mecanismos para implementar proyectos colectivos.

La visión de futuro es un instrumento de aprendizaje colectivo porque genera un proceso de autorreflexión colectiva, conforma redes de conocimiento e introduce herramientas que elevan la capacitación de los líderes, técnicos e instituciones. Finalmente, aumenta la productividad de la sociedad porque permite alinear los proyectos de desarrollo alrededor de un mismo foco, y da elementos de juicio para emprender procesos de cambio organizacional (Medina & Ortégón, 2006).

La prospectiva del desarrollo deportivo ofrece un marco teórico y metodológico orientado hacia la comprensión de la dinámica de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo basado en las visiones, valores y capacidades de sus actores como los fundamentos que caracterizan a la escuela de la previsión humana y social a modo de marco epistemológico y praxeológico adoptado por esta tesis doctoral.

### 3 Estado del arte

Con la intención de proporcionar una visión completa y explícita del estado del arte en el campo del desarrollo deportivo y su relación con la prospectiva, se formuló la pregunta problema de ¿Cuáles son las relaciones que existen entre la prospectiva y el desarrollo deportivo? Debido a la superposición del deporte con la recreación y la actividad física, debido a que estos términos se utilizan a veces indistintamente, se excluyeron los artículos y documentos que no tuvieran como foco central el deporte.

El proceso de búsqueda de la literatura implicó la utilización de las bases de datos de revistas científicas (peer-reviewed) con mayor reconocimiento en el contexto científico del deporte (Sportdiscus, Scopus, ISI web of science), libros seminales relacionados al área del sport management y documentos, tesis doctorales e informes de consultoría (literatura gris). Posteriormente se aplicaron los criterios de inclusión / exclusión de la siguiente forma (ver tabla 9):

**Tabla 9. Criterios de inclusión y exclusión**

| Criterios de inclusión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Criterios de exclusión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se incluyen todos los términos que caracterizan y constituyen al desarrollo deportivo como área del sport management y se encuentran relacionados a las organizaciones deportivas o sistemas deportivos.</li> <li>El estudio representa la teoría o métodos utilizados en alguna de las escuelas de los estudios de futuro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios o documentos que tengan como foco principal la recreación, la actividad física, la salud o el leisure.</li> <li>Estudios que no representan el enfoque teórico o metodológico prospectivo.</li> <li>Estudios que no representan el contexto disciplinar del desarrollo deportivo.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo deportivo no incorpora las teorías y métodos para el análisis y construcción de futuro en su cuerpo teórico y metodológico, así lo evidencia la literatura revisada en las principales revistas científicas (Peer reviewed), libros seminales y literatura gris del área del sport management. Sin embargo, la literatura sí expresa la preocupación por el futuro y la utilización de métodos prospectivos como estrategia de investigación para el abordaje de problemáticas que resultan relevantes para el deporte.

En este sentido, la revisión de la literatura tuvo como propósito identificar los estudios que tuvieron como objeto el futuro del desarrollo deportivo, y de esta forma, poder establecer las tendencias teóricas y metodológicas que predominan en el estado del arte de la prospectiva del desarrollo deportivo. Para este fin, se utilizó la clasificación de los estudios prospectivos según su campo de acción realizada por Medina et al (2014) de la siguiente forma: estudios estratégicos, estudios territoriales, estudios tecnológicos y los estudios socio humanísticos.

### 3.1 Prospectiva estratégica

Los estudios prospectivos estratégicos analizan las tendencias sociales, económicas, tecnológicas y políticas que pueden influir en el futuro de los sectores y las organizaciones. Los relatos de los escenarios, el aprendizaje, los modelos mentales, la toma de decisiones, el desempeño como unidades de análisis y las relaciones entre estos componentes explican la dinámica de los procesos de planeación y cómo éstos transforman y desarrollan la capacidad de anticipación para la toma de decisiones. En la tabla 10 se observan las principales tendencias en el estado del arte:

**Tabla 10. Prospectiva estratégica en el desarrollo deportivo**

| Documento                                                                             | Propósito                                                                                                                          | Métodos prospectivos                                                                              | Factores clave                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esquiando en Australia: Reorganizándose para el futuro (Rowan, 1998).                 | Identificar los factores que condicionarán el futuro del Sky australiano para asumir un proceso de reestructuración organizacional | - Panel de expertos<br>- Identificación de tendencias                                             | - Participación deportiva<br>- Industria deportiva<br>- Stakeholders<br>- Cambio organizacional<br>- Posición financiera                     |
| Deporte universitario en Canadá: Perspectivas de futuro (Danylchuck & MacLean, 2001). | Determinar los factores que influenciarán el futuro del deporte universitario canadiense desde la perspectiva de los dirigentes    | - Panel de expertos<br>- Identificación de tendencias<br>- Escenarios exploratorios               | - Diversidad<br>- Gobernanza<br>- Financiación<br>- Valores<br>- Cambios en el entorno                                                       |
| Comercialización y deporte en China: Situación presente y expectativas (Hong, 1997).  | Identificar los factores que influirán en el futuro de la comercialización del deporte chino                                       | - Revisión de la literatura.                                                                      | - Entretenimiento<br>- Patrocinio deportivo<br>- Ciencia y tecnología<br>- Industria deportiva<br>- Empresas deportivas                      |
| El futuro de los negocios del deporte (Smith & Westerbeck, 2004).                     | La tecnología como factor determinante en los negocios en torno al deporte                                                         | - Forecasting<br>- Análisis de impacto cruzado<br>- Delphi<br>- Escenarios<br>- Panel de expertos | - Singularidad, atletas y competencias del futuro<br>- Tribal sport business<br>- Ciudadanía corporativa deportiva<br>- Green sport business |

| Documento                                                                                                                                                   | Propósito                                                                                                                                               | Métodos prospectivos                                                                 | Factores clave                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                         |                                                                                      | - Cultural sport business                                                                                                                  |
| Los negocios del deporte en la próxima década: Una mirada general de las tendencias (Mahony & Howard, 2001).                                                | A partir de un análisis retrospectivo predecir las tendencias de la industria deportiva                                                                 | - Revisión de la literatura<br>- Panel de expertos                                   | - Nuevas tecnologías<br>- Nuevos mercados<br>- Reconexión con los aficionados<br>- Financiación creativa<br>- Sinergias e integraciones    |
| Deporte en el tercer milenio: Análisis retrospectivo y perspectivas en la era del deporte de los 1990 y 2000 (Cuneen & Schneider, 2001).                    | Analizar los factores que influenciaron el deporte en la década de los noventa y pronosticar las tendencias para la primera década de los 2000          | - Panel de expertos                                                                  | - Sport business<br>- Deporte profesional<br>- Deporte femenino<br>- Apuestas deportivas<br>- Televisión<br>- Deporte escolar<br>- Leisure |
| Pronosticando la viabilidad de largo plazo de una empresa: El caso de una franquicia de ligas menores de béisbol (Thomas Yokum, Gonzalez, & Badgett, 2006). | Determinar el número de espectadores que son necesarios para que una franquicia de baseball sea financieramente viable en el largo plazo                | Forecasting:<br>- Regresión lineal logística                                         | - Número de espectadores                                                                                                                   |
| Pronosticando el desempeño de las naciones en el deporte de élite (Shibli, De Bosscher, Van Botemburg, & Bingham, 2011).                                    | Anticipar los recursos y estrategias que requieren las naciones con el propósito de pronosticar el éxito deportivo internacional en el deporte de élite | Forecasting:<br>- Modelos de regresión lineal<br>- Econometría<br>- Series de tiempo | - Medidas macroeconómicas del desempeño deportivo<br>- Factores de política de suceso deportivo de elite (SPLISS).                         |
| Administrando organizaciones para el Deporte y la actividad física (Chelladurai, Chapter V. Planning-forecasting, 2014).                                    | Señalar los fundamentos y los métodos principales para implementar el pronóstico dentro de los sistemas de planeación de las organizaciones deportivas  | Forecasting:<br>- Panel de expertos<br>- Delphi                                      | - Tendencias políticas<br>- Tendencias económicas<br>- Tendencias sociales<br>- Tendencias tecnológicas                                    |
| Expertos en fútbol versus economistas del deporte: ¿Quiénes pronostican mejor? (Frick & Wicker, 2015).                                                      | Examinar la precisión de los expertos en precisión en la Bundesliga Alemana y compararlas con la precisión de los economistas deportivos                | Forecasting:<br>- Modelos de regresión lineal.                                       | - Desempeño<br>- Salarios<br>- Edad<br>- Tiempo en el equipo<br>- Participación<br>- Público en los escenarios                             |
| Cuando el futuro del fútbol chino es una apuesta: Satisfacción, atención y vinculación de los jóvenes chinos (Yizhou, y otros, 2017).                       | Construir políticas y estrategias de mercadeo para influir en el aumento futuro de la satisfacción y involucramiento de los jóvenes chinos en el fútbol | - Survey                                                                             | - Políticas y liderazgo<br>- Administración<br>- Adaptación internacional<br>- Mercadeo<br>- Aumento de la base de fanáticos               |
| Mercadeo deportivo estratégico para las asociaciones deportivas egipcias: un estudio prospectivo (Alafandi, 2012).                                          | Identificar los retos futuros para el mercadeo deportivo egipcio que permita establecer la estrategia para las asociaciones deportivas                  | - Método Delphi<br>- Escenarios normativos<br>- Identificación de tendencias         | - Factores legales<br>- Factores políticos<br>- Factores culturales<br>- Factores sociales<br>- Factores económicos                        |



| Documento                                                                              | Propósito                                                                                                                                                                                 | Métodos prospectivos                                                                       | Factores clave                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tendencias de futuro en la industria deportiva internacional (Walker & Tehrani, 2012). | Identificar las tendencias que afectarán el futuro de la industria deportiva internacional                                                                                                | - Panel de expertos<br>- Análisis de tendencias                                            | - Tendencias políticas<br>- Tendencias económicas<br>- Tendencias sociales<br>- Tendencias tecnológicas<br>- Factores geográficos                                     |
| El futuro del deporte australiano (Hajkowicz, Cook, Wilhelmseder, & Boughen, 2013).    | Identificar las mega tendencias que influenciarán el sector deportivo australiano en los próximos 30 años                                                                                 | - Escenarios exploratorios: posibles, plausibles, probables.<br>- Definición de tendencias | - Salud y el fitness<br>- Los deportes “life style”<br>- Cambio demográfico, generacional y cultural<br>- Desarrollo económico y deportivo                            |
| Agenda olímpica 2020 (Comité Olímpico Internacional, 2014).                            | Promover una visión de desarrollo sostenible del movimiento olímpico internacional                                                                                                        | - Paneles de expertos<br>- Consultas públicas                                              | - Sostenibilidad y legado<br>- Comunicaciones<br>- Eventos<br>- Gobernanza<br>- Mercadeo y patrocinio<br>- Ética                                                      |
| El futuro de los mega-eventos deportivos (Deslandes, Dacosta, & Miragaya, 2015).       | Identificar las tecnologías e innovaciones en los procesos de entrenamiento deportivo olímpico y paralímpico que serán adoptadas en la gestión del legado de los mega eventos deportivos. | - Panel de expertos<br>- Revisión de la literatura<br>- Escenarios exploratorios           | - Innovación<br>- Legado<br>- Las ciudades<br>- Gobernanza y sostenibilidad<br>- Nuevas tecnologías en el deporte paralímpico<br>- Turismo como legado<br>- Educación |
| El futuro del fútbol profesional (Merkel, Schmidt, & Schreyer, 2016).                  | Explorar los futuros del fútbol profesional europeo al 2025. Dos escenarios probables.                                                                                                    | - Método Delphi<br>- Panel de expertos<br>- Escenarios normativos probabilísticos          | - Entorno de la industria del fútbol<br>- Mercadeo de los clubes de fútbol<br>- Comportamiento de los fanáticos del fútbol.                                           |
| FIFA 2.0: El futuro del fútbol (FIFA, 2016).                                           | Promover el fútbol, proteger su integridad y acercarlo a todo el mundo, estableciendo la estrategia de futuro al 2026                                                                     | - Escenarios normativos<br>- Visión de futuro<br>- Planeación estratégica                  | - Inversión<br>- Innovación<br>- Integración                                                                                                                          |
| China 2050: superpotencia mundial del fútbol (China football association, 2016).       | Proponer la estrategia para convertir a China en una potencia mundial futbolística                                                                                                        | - Visión de futuro<br>- Planeación estratégica                                             | - Participación deportiva<br>- Financiación<br>- Infraestructura<br>- Educación                                                                                       |

Fuente: elaboración propia.

Los estudios prospectivos estratégicos hacen énfasis en la dimensión de desarrollo del deporte y su relación con los futuros de la industria deportiva y la gestión estratégica para la consolidación de las organizaciones deportivas. Los negocios en torno al deporte se vislumbran como la tendencia que impulsará las demás dimensiones del desarrollo deportivo.

La vinculación de fanáticos, la comercialización, los segmentos del mercado del deporte profesional o de alto rendimiento se constituyen como la mega-tendencia que promoverá y expandirá el “sport business”.

Los estudios citados plantean respuestas estratégicas a las tendencias que pueden influir en el sector deportivo en el mediano y largo plazo. El forecasting, el análisis de tendencias y los estudios Delphi son las metodologías predominantes en el área. No se evidencian estudios que definan las bases teóricas y metodológicas para la construcción de futuro del desarrollo deportivo.

### 3.2 Prospectiva territorial en el desarrollo deportivo

La prospectiva territorial es un proceso por el cual se llega a una comprensión más completa de las fuerzas que configuran el futuro a largo plazo que deben tenerse en cuenta en la formulación de políticas, la planificación y la toma de decisiones para el desarrollo deportivo. Se evalúan las tendencias y desarrollos y sus implicaciones políticas y estratégicas para responder a las oportunidades del futuro.

La prospectiva territorial contribuye a definir las políticas para ser más apropiadas, más flexibles y más robustas en su aplicación, esto complementado (en ocasiones) con la formulación de una visión compartida de futuro que articule los actores y los comprometa hacia la consecución de un futuro deseado. En la tabla 11 se observan las principales tendencias del estado del arte:

**Tabla 11. Prospectiva territorial en el desarrollo deportivo**

| Documento                                                                                 | Propósito                                                                               | Métodos prospectivos                                                           | Factores clave                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gobernanza deportiva en la comunidad global- tendencias de futuro (Thoma & Chalip, 1996). | Identificar las tendencias que moldearán la gobernanza deportiva en el siglo XXI        | - Identificación y análisis de tendencias                                      | - Privatización del bienestar<br>- Liderazgo de la mujer<br>- Ciencias aplicadas<br>- Participación deportiva vs deporte para el entretenimiento |
| Un futuro deportivo para todos (Sport England, 2000).                                     | Identificar los factores clave que influenciarán el desempeño futuro del deporte inglés | - Panel de expertos<br>- Identificación y análisis de tendencias exploratorias | - Deporte en la educación<br>- Deporte en la comunidad<br>- Excelencia deportiva<br>- Modernización<br>- Implementación                          |

| Documento                                                                                                                  | Propósito                                                                                                                                                                                                                 | Métodos prospectivos                                                                    | Factores clave                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tendencias en el turismo de los deportes de invierno: Retos para el futuro (Unbehaun, Probstl, & Haider, 2008).            | Establecer la influencia que ha tenido el cambio climático en la industria de los deportes de invierno en Austria, con el propósito de definir una política que permita afrontar los cambios en el futuro de la industria | - Survey                                                                                | - Destinos turísticos<br>- Motivaciones de los consumidores<br>- Determinantes de elección de los destinos                                       |
| Futuro posible del monitoreo del deporte en la unión europea (Breedveld, y otros, 2013).                                   | Analizar las tendencias del deporte europeo que permitan establecer un sistema de monitoreo que soporte los procesos de anticipación para la formulación de políticas deportivas futuras al 2020                          | - Revisión de la literatura<br>- Survey<br>- Entrevistas a expertos<br>- Grupos focales | - Aspectos sociales del deporte<br>- Deporte y salud<br>- Economía del deporte                                                                   |
| Deporte para el futuro: Una nueva estrategia para una nación activa (Sport England, 2015).                                 | Establecer la estrategia de desarrollo deportivo que permita consolidar al deporte como un sector estratégico para la nación inglesa                                                                                      | - Consulta pública<br>- Survey<br>- Panel de expertos                                   | - Participación<br>- Éxito deportivo<br>- Gobernanza<br>- Seguridad y bienestar<br>- Infraestructura<br>- Financiación<br>- Equidad              |
| Listo para el futuro: Afrontando los cambios del deporte y la recreación del mañana (Sport and recreation alliance, 2015). | Identificar los retos y oportunidades futuras para el deporte y la recreación con el propósito de facilitar los procesos de formulación de políticas                                                                      | - Revisión de la literatura<br>- Identificación y análisis de tendencias exploratorias  | - Finanzas públicas<br>- Marco legal<br>- Gobernanza<br>- Salud<br>- Medio ambiente<br>- Participación                                           |
| Ciudades deportivas (Sportbusiness, 2016).                                                                                 | Identificar y caracterizar los factores que constituyen a una ciudad como un destino turístico deportivo, a través de la promoción de eventos deportivos                                                                  | - Identificación y análisis de tendencias                                               | - Escenarios<br>- Infraestructura,<br>- Eventos,<br>- Política pública,<br>- Legado,<br>- Calidad de vida,<br>- Seguridad<br>- Mercadeo          |
| Visión Gold Coast sport 2013-2023 (Gold Coast City, 2013).                                                                 | Integrar la visión de desarrollo deportivo con la visión de desarrollo de la ciudad con el propósito de asegurar la sostenibilidad en el largo plazo                                                                      | - Identificación y análisis de tendencias<br>- Construcción de visión                   | - Infraestructura<br>- Comunidad activa<br>- Industria del deporte<br>- Código deportivo<br>- Eventos deportivos<br>- Relaciones internacionales |
| Visión Singapore 2030: vivir mejor a través del deporte (Singapore Sports Council, 2011).                                  | Reconocer el valor del deporte para avanzar en las prioridades nacionales de desarrollo humano y comunitario                                                                                                              | - Identificación y análisis de tendencias<br>- Construcción de visión                   | - Oportunidades<br>- Acceso<br>- Capacidades                                                                                                     |
| Pasado, presente y futuro de la gestión de eventos deportivos (Emery, 2010).                                               | Identificar los factores que condicionarán el futuro de las buenas prácticas en la gestión de eventos deportivos                                                                                                          | - Revisión de la literatura                                                             | - Tecnología<br>- Cultura<br>- Industria deportiva                                                                                               |
| El futuro de la gobernanza del deporte (Hums & MacLean, 2009).                                                             | Determinar los factores de cambio que influenciarán la gobernanza de los sistemas deportivos                                                                                                                              | - Revisión de la literatura                                                             | - Instituciones del deporte<br>- Eventos deportivos<br>- Deporte profesional                                                                     |

| Documento                                                                               | Propósito                                                                | Métodos prospectivos                                                     | Factores clave                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| El futuro: Tendencias y desafíos de la gobernanza deportiva (O'Boyle & Bradbury, 2013). | Identificar las tendencias y desafíos futuros de la gobernanza deportiva | - Revisión de la literatura<br>- Identificación y análisis de tendencias | - Sobre-gobernanza”<br>- Capacidades de los dirigentes |

Fuente: elaboración propia.

La prospectiva territorial se enfoca en los estudios de visión de futuro en los sistemas deportivos nacionales, regionales y las ciudades deportivas; éstos se caracterizan por realizar ejercicio de prospectiva normativa por medio de la identificación de tendencias y la formulación de agendas estratégicas de desarrollo deportivo territorial. Por otro lado, se destacan tendencias emergentes en el turismo deportivo y los eventos deportivos como grandes motores del desarrollo en los territorios, lo que indica que posiblemente este mercado seguirá creciendo notablemente, además de la preocupación de cómo vincular a más personas dentro de algún tipo de práctica deportiva que contribuya a mejorar los indicadores de salud y bienestar de la población.

Las metodologías que predominan son las consultas públicas y a expertos, la identificación y el análisis de tendencias y la revisión de la literatura. Sin embargo, aunque el futuro del desarrollo deportivo es una preocupación, no se evidencian ejercicios prospectivos para la construcción social de futuro.

### 3.3 Prospectiva tecnológica en el desarrollo deportivo

Los estudios prospectivos tecnológicos buscan la identificación de problemas y la obtención de información relacionada al estado actual y ejecución del desarrollo científico y tecnológico; las tendencias de los mercados, los actores respecto a técnicas, productos y derechos de propiedad intelectual permiten determinar las tendencias futuras y transformar la información en conocimiento de gran valor para los procesos de toma de decisiones de forma dinámica. En la tabla 12 se observan las principales tendencias del estado del arte:

**Tabla 12. Prospectiva tecnológica en el desarrollo deportivo**

| Documento                                                                                                                | Propósito                                                                                                                                                                                                 | Métodos prospectivos                                                                            | Factores clave                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De las políticas anti dopaje a las políticas del desempeño: Tecnología deportiva, seres humanos y la ética (Miah, 2005). | Proponer una reconceptualización de las políticas de anti dopaje teniendo en cuenta la emergencia de tecnologías disruptivas que se presentarán en el futuro del deporte                                  | - Revisión de la literatura<br>- Análisis de tendencias                                         | Tecnologías para:<br>- Competición<br>- Seguridad<br>- Habilidades humanas<br>- Deshumanización del desempeño<br>- Aumento de la participación                                         |
| El futuro de los medios de comunicación deportivos (Rein, Kotler, & Shields, 2007).                                      | Identificar las tendencias que transformarán la industria de los medios de comunicación deportivos                                                                                                        | - Panel de expertos                                                                             | - Redes<br>- Televisión por cable<br>- Canales exclusivos de deporte<br>- Televisión satelital<br>- Televisión por internet                                                            |
| Deportes electrónicos (e-sports) y su impacto en el futuro del deporte (Jonasson & Thiborg, 2010).                       | Presentar tres posibles escenarios de futuro de los deportes electrónicos                                                                                                                                 | - Análisis de tendencias<br>- Escenarios exploratorios                                          | - E-sports como contracultura<br>- E-sports como parte de la burocracia del deporte<br>- E-sports como deportes hegemónicos                                                            |
| La convergencia tecnológica NBCI y su impacto en el deporte actual y futuro: El caso de la fórmula 1 (De la Vega, 2014). | Determinar el impacto de la convergencia tecnológica en el deporte actual y proyectar las modificaciones que acarrearán en las distintas especialidades en el futuro cercano                              | Vigilancia tecnológica                                                                          | - Nanotecnología<br>- Biotecnología<br>- Cognotecnología<br>- Infotecnología                                                                                                           |
| Sistemas inteligentes: El futuro de la industria deportiva (Bichi, 2015).                                                | Identificar las tendencias que determinarán el futuro de la industria deportiva europea                                                                                                                   | - Vigilancia tecnología e inteligencia competitiva<br>- Identificación y análisis de tendencias | Innovación en:<br>- Salud<br>- Mercado deportivo<br>- Desarrollo sostenible<br>- Productos deportivos<br>- Creación de capacidades                                                     |
| Construyendo el futuro de la innovación deportiva europea (Kok & De Voogd, 2015).                                        | Identificar las tendencias que moldearán el futuro del deporte y construir una visión compartida de futuro que identifique las oportunidades y las prioridades de inversión en investigación y desarrollo | - Survey<br>- Vigilancia tecnológica<br>- Identificación y análisis de tendencias               | - Marcas deportivas<br>- Universidades y centros tecnológicos<br>- Atletas y entrenadores<br>- Pequeñas y medianas empresas<br>- Organizaciones deportivas<br>- Administración pública |
| Tendencias futuras: Innovando para aumentar la participación deportiva (Sport and recreation alliance, 2013).            | Identificar las tendencias tecnológicas que serán las más relevantes en la industria deportiva futura y que incentiven la vinculación al deporte                                                          | - Vigilancia tecnológica<br>- Identificación y análisis de tendencias                           | - Monitoreo personal de la salud<br>- Juego y la práctica deportiva<br>- Gamificación de la excelencia deportiva<br>- Deporte en el hogar                                              |
| El gen del deporte (Epstein, 2013).                                                                                      | La genética como el factor que revolucionará el deporte de élite en el futuro                                                                                                                             | - Revisión de la literatura<br>- Bibliometría<br>- Entrevistas                                  | - El rol de la genética y el DNA en los atletas del futuro                                                                                                                             |

| Documento                                                                                                               | Propósito                                                                                                                                                            | Métodos prospectivos                                    | Factores clave                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                      | - Vigilancia tecnológica                                |                                                                                                               |
| El dopaje genético (Avalos, 2015).                                                                                      | Comprender las transformaciones que sufrirá el deporte por la innovación en nuevas tecnologías aún no reguladas                                                      | - Revisión de la literatura                             | - El Deporte y la tecnociencia<br>- El dopaje genético<br>- El dopaje tecnológico<br>- El deporte transhumano |
| Hitos, alcances y limitantes de la aplicación de la tecnología al deporte de alto rendimiento (Solleiro & Solis, 2015). | Analizar los hallazgos en la ciencia y la tecnología y sus implicaciones en el deporte del futuro                                                                    | - Revisión de la literatura<br>- Vigilancia tecnológica | - Capacidades humanas<br>- Limitaciones y potencial humano                                                    |
| Nanotecnología y deportes: una tecnología disruptiva que está cambiando el juego (Mujica, 2015).                        | Analizarán los nano-materiales y sus contrapartes macroestructuradas, y cómo las mismas determinan el impacto en los diferentes deportes, en el presente y el futuro | - Revisión de la literatura<br>- Vigilancia tecnológica | - Nanotecnología<br>- Dopaje tecnológico                                                                      |
| El futuro de los juegos de video viene de Europa (World gaming federation, 2017).                                       | Implementar una plataforma que ayude a todos los stakeholders en la identificación de oportunidades e innovaciones disruptivas en el mercado                         | - Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva     | - Juegos móviles<br>- Juegos en línea<br>- Juegos competitivos                                                |

Fuente: elaboración propia.

Los estudios prospectivos tecnológicos se orientan hacia dos frentes: en primer lugar, los procesos de ciencia, tecnología e innovación orientados hacia la identificación de las tendencias que serán dominantes en el futuro de la industria del deporte; en este enfoque se busca establecer los campos de acción para intervenir dónde las compañías y clústeres realizan sus inversiones en investigación y desarrollo, utilizando metodologías de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. En segundo lugar, los estudios se enfocan hacia las tecnologías que influenciarán al deporte de élite y el análisis de las tendencias que influirán sobre el desempeño deportivo de los atletas.

Las metodologías prospectivas que predominan son la vigilancia tecnológica, el análisis de tendencias y la revisión de la literatura; sólo un documento presenta escenarios de futuro que se proponen de manera exploratoria sin cumplir con el rigor metodológico prospectivo. No se evidencian ejercicios prospectivos para la construcción social de futuro.

### 3.4 Prospectiva socio humanística en el desarrollo deportivo

Los estudios socio humanísticos se centran en identificar las fuerzas que impulsan el cambio sociocultural, en reflexionar sobre los futuros posibles para actuar y tomar decisiones hacia un futuro deseado que está por construirse, que abarca la voluntad de buscar y definir los futuros deseables. En la tabla 13 se observan las principales tendencias del estado del arte:

**Tabla 13. Prospectiva socio humanística en el desarrollo deportivo**

| Documento                                                                                                                 | Propósito                                                                                                                                             | Métodos prospectivos                                                     | Factores clave                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El deporte en la perspectiva del año 2000 (Puig & Heinemann, 1991).                                                       | Describir las tendencias que han caracterizado el desarrollo deportivo, valorar los cambios estructurales y los impactos a medio y largo plazo (2000) | - Revisión de la literatura<br>- Visión de futuro                        | - Diversificaciones y oposiciones<br>- Cambios estructurales<br>- Transformaciones sociales<br>- Impactos                                                              |
| El estatus y el futuro del “sport management”: un estudio Delphi (Costa, 2005).                                           | Identificar los factores actuales que caracterizan la disciplina y sus necesidades en una visión de futuro ideal                                      | - Estudio Delphi                                                         | - Estado actual de la disciplina<br>- El futuro de la investigación en la disciplina                                                                                   |
| Enseñando y aprendiendo “sport management” para el futuro (Skinner & Gilbert, 2007).                                      | Identificar los factores que pueden influenciar en el futuro la calidad de la enseñanza en los programas académicos de administración deportiva       | - Revisión de la literatura                                              | - El currículo<br>- El rol de los profesores<br>- Tendencias en la enseñanza y el aprendizaje<br>- Hiperpedagogía<br>- E-learning                                      |
| El futuro del “sport management”: una perspectiva de responsabilidad social, filantropía y emprendimiento (Ratten, 2010). | Proporcionar un marco para la formulación de prácticas socialmente responsables para las organizaciones deportivas                                    | - Entrevista a expertos                                                  | - Comunicación de la responsabilidad social a través del marketing deportivo                                                                                           |
| Implicaciones prácticas e investigación futura en el “sport management” internacional (Ratten, 2011).                     | Identificar los campos con mayor potencial futuro para el emprendimiento en la industria deportiva internacional                                      | - Revisión de la literatura<br>- Identificación y análisis de tendencias | - Marketing deportivo<br>- Branding<br>- Responsabilidad social<br>- Turismo deportivo<br>- Desarrollo deportivo<br>- Emprendimiento deportivo<br>- Deportes de acción |
| El futuro del “sport management” (Robinson, Chelladurai, Bodet, & Downward, 2011).                                        | Identificar las tendencias futuras y los factores de cambio en la disciplina del sport management                                                     | - Revisión de la literatura<br>- Análisis de tendencias                  | - El futuro de:<br>- Organizaciones deportivas<br>- Recursos humanos<br>- Marketing deportivo<br>- Economía deportiva                                                  |
| Marco para debatir el futuro de la sostenibilidad ambiental en el deporte (Mallen & Chard, 2011).                         | Proponer un marco sobre los elementos constitutivos en la sostenibilidad ambiental deportiva                                                          | - Revisión de la literatura<br>- Visión de futuro                        | - Desempeño económico vs desempeño ambiental<br>- Transformación vs transformación correcta                                                                            |

| Documento                                                                                                                                    | Propósito                                                                                                                                  | Métodos prospectivos                                                     | Factores clave                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              | y formular una visión para el 2050-2060                                                                                                    |                                                                          | - Paradoja de la productividad<br>- Consistencia vs inconsistencia                                                                                     |
| El futuro de los recursos humanos en las organizaciones deportivas: Escenarios de futuro en Irán (Abdolmaleki, Mirzazadeh, & Heidari, 2015). | Clarificar el futuro de los recursos humanos y ofrecer los futuros posibles con el análisis de escenarios (pesimista, realista, optimista) | - Entrevistas a expertos<br>- Escenarios                                 | - Empleo<br>- Seguridad electrónica<br>- Emprendimiento<br>- Migración<br>- Participación de la mujer<br>- Organizaciones deportivas<br>- Comunicación |
| Salvando el deporte global de él mismo: Hacia los futuros sostenibles del Deporte (Nauright, 2014).                                          | Comprender la operación política y económica del deporte y proponer una visión “revolucionaria” de transformación a través del deporte.    | - Visión de futuro                                                       | - Factores políticos<br>- Factores económicos                                                                                                          |
| Deportes estilo de vida (Life style sports) (Wheaton, 2016).                                                                                 | Describir las tendencias futuras de los “Life style sports” como fenómeno social                                                           | - Revisión de la literatura<br>- Identificación y análisis de tendencias | - Tendencias sociales y ambientales<br>- Globalización<br>- Industria<br>- Cultura<br>- Políticas                                                      |

Fuente: elaboración propia.

La prospectiva socio humanística hace énfasis en los estudios que definen el futuro del “sport management” como área del conocimiento, parten de la reflexión histórica sobre lo que constituye la disciplina en su esencia epistemológica y plantean los retos del futuro que el administrador deportivo y las organizaciones deportivas deben afrontar. El reto que sobresale es el relacionado a la formación del talento humano para el desarrollo deportivo. Por otro lado, también se resalta el enfoque del desarrollo sostenible como un reto para el futuro de las organizaciones deportivas que buscan integrarse dentro de una política internacional de desarrollo. Además, los “lifestyle sports” surgen como una tendencia que se diferencia de los enfoques tradicionales del deporte burocratizado.

Las metodologías que sobresalen son la revisión de la literatura para la identificación y análisis de tendencias, y en menor medida se establecen las visiones de futuro, el estudio Delphi y los escenarios. Los estudios socio humanísticos citados no evidencian la utilización de las teorías y métodos para la construcción social de futuro, por tanto, se puede afirmar sobre la base del marco teórico expuesto y la revisión de la literatura presentada en esta tesis que el desarrollo deportivo carece del marco teórico y metodológico para la construcción social de futuro.



## **4 Metodología prospectiva**

El presente capítulo desarrolla la metodología prospectiva diseñada para estudiar de manera holística el problema de investigación planteado en esta tesis. Para conducir el proceso prospectivo de investigación, en primer lugar, se justifica el diseño sugerido desde los referentes teóricos con mayor relevancia y pertinencia para este proyecto. En segundo lugar, se presenta el proceso prospectivo aplicado y se explica cómo cada una de sus fases conduce al desarrollo de los objetivos propuestos.

En tercer lugar, se muestra el procedimiento realizado para seleccionar los actores participantes del caso de estudio y se exponen las dimensiones de análisis que se proponen como marco de estudio de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Finalmente, se explica la combinación de métodos prospectivos utilizados, los procedimientos para la recolección y análisis de los datos y la validez y fiabilidad del estudio de caso seleccionado.

### **4.1 Métodos y procesos prospectivos para la construcción de futuro**

El propósito de la metodología de investigación de futuros es explorar, crear y probar sistemáticamente las visiones de futuro, las cuales pueden ayudar a generar políticas, estrategias y planes a largo plazo (Glenn & Gordon, 2004; Meissner, Gokhberg, & Sokolov, 2013). Esta tesis tiene como objetivo la comprensión de los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo. Con el fin de dar alcance al objetivo de investigación, se propone un estudio de tipo prospectivo normativo (Miklos & Tello, 2012) a partir de un estudio de caso (Yin, 2004).

Los diseños de investigación de futuros distinguen la prospectiva normativa de la prospectiva exploratoria. El trabajo normativo se basa en normas, valores o estrategias y responde a la pregunta de investigación ¿Qué futuro deseamos?, mientras que, la prospectiva exploratoria estudia los futuros posibles, independientemente de lo que se desea, y responde a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los futuros posibles? (Glenn & Gordon, 2004).

La investigación de los futuros del desarrollo deportivo que propone esta tesis se orienta sobre la pregunta ¿Qué futuro desean los actores del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050? Por tanto, el diseño de investigación prospectivo normativo que se plantea tiene como propósito analizar el contexto, los actores y los futuros del sistema con la finalidad de establecer la visión compartida de futuro que resulte legítima para todos los actores y se pueda consolidar en una agenda estratégica de desarrollo deportivo.

La prospectiva es multi, inter y transdisciplinar. Los problemas a los cuales se enfrenta son complejos, por tanto, aprehende las realidades a través del conjunto de sus aspectos, de todas sus variables, considerando los fenómenos a partir de un estudio del conjunto de los factores y sus interrelaciones (De Jouvenel H. , 1993). Al comprender la complejidad del fenómeno en su totalidad se puede conocer con mayor profundidad el entorno cambiante, y así, determinar los métodos y el proceso prospectivo más adecuado para el análisis de las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales, políticas y de valores (STEEP por sus siglas en inglés) que representan las particularidades del contexto, sus actores y sus concepciones sobre el futuro (Saritas, 2018; Danheim & Hirsch, 2016).

Los métodos de investigación prospectivos han sido clasificados de diversas formas (Karlsen & Karlsen, 2013), de acuerdo al tipo de resultados esperados (cuantitativos, cualitativos) (Glenn & Gordon, 2004); según la forma de pensar sobre el futuro (identificar, extrapolar, crear, priorizar) (Miles & Keenan, 2003); por el propósito del ejercicio prospectivo (recolectar juicios, pronosticar series de tiempo, comprender tendencias, evaluar el riesgo y la incertidumbre, proponer futuros alternativos) (Inayatullah, 2007); conforme a la función que se le otorga a los futuros (prever, crear, administrar) (May, 1996); finalmente, de acuerdo a las capacidades requeridas para analizar los futuros (creatividad, interacción, evidencia, experticia) (Popper 2008a; 2008b).

El uso especializado de métodos y procesos prospectivos provee rigor científico y reflexión estructurada acerca del futuro<sup>1</sup> (Horton A. , 1999; Heger & Rohrbeck, 2012; Popper, 2008a; Popper, 2008b; Smith & Saritas, 2011; Voros, 2003; De Jouvenel H. , 1993). Los métodos y procesos prospectivos buscan reducir y gestionar la incertidumbre inherente a los futuros posibles, probables y deseables, procesando de manera sistemática y organizada una serie de insumos que usualmente se consideran de manera desestructurada (Medina, 2018).

Los métodos involucran las técnicas, instrumentos o herramientas que permiten realizar ejercicios prospectivos puntuales y desarrollar objetivos específicos de investigación. Un ejercicio prospectivo conjuga una serie de métodos cualitativos, cuantitativos o semi-cuantitativos (Popper 2008a; 2008b). Por otra parte, los procesos buscan la acumulación de conocimiento a través de ciclos sostenidos de actividad, que utilizan una serie de herramientas basadas en la experticia, la evidencia, la participación y la interacción para ahondar acerca de los futuros y analizar campos de acción altamente especializados que conducen a combinaciones únicas de métodos durante la realización del proceso prospectivo (Medina, 2018).

El desarrollo deportivo ha explorado los estudios de futuro de manera instrumental, su utilización se ha visto reducida a la implementación de herramientas para la anticipación estratégica y el análisis de tendencias, tal como se evidencia en el estado del arte de esta tesis. La metodología sugerida busca explorar los futuros del desarrollo deportivo analizando las características del contexto, de los actores del sistema y sus ideas normativas sobre el futuro, categorías que se constituyen como las unidades de análisis principales para la construcción de futuro del desarrollo deportivo.

---

<sup>1</sup> El conjunto de métodos, procesos y sistemas provienen de un largo proceso de acumulación de conocimiento de los estudios de futuro a nivel global, así como de su interrelación con la planificación estratégica, el análisis de políticas públicas y las ciencias sociales. Estos reflejan el trabajo global de múltiples comunidades y redes de conocimiento, instituciones, autores y trabajos para el sector público, privado, académico y social (Future Oriented Technology Analysis (FTA), 2018).

El diseño metodológico propuesto sigue los conceptos planteados por Popper (2008a; 2008b) en cuanto a la combinación de métodos y las fases del proceso de investigación prospectivo. La selección de métodos y el proceso prospectivo que propone esta tesis se justifica sobre el supuesto de que el problema de investigación se encuentra posicionado en el futuro, y como se evidenció en el estado del arte y en el marco teórico, el desarrollo deportivo no dispone de los instrumentos teóricos y metodológicos para la construcción de futuro.

A partir de un estudio de caso descriptivo individual anidado (Yin, 2004), se tomó como unidad de análisis principal al sistema deportivo colombiano y como unidades de análisis anidadas al contexto, los actores y los futuros del sistema. Se prefirió el estudio de caso, ya que permite “combinar métodos de recolección de información, y se puede utilizar para proveer una descripción de un sistema, validar o construir una teoría” (Yin, 2004, pág. 40).

Se seleccionó el sistema deportivo colombiano debido a que se considera que es un caso representativo del desarrollo deportivo especialmente en países emergentes o en vías de desarrollo, dado que en los últimos 20 años ha logrado un proceso de transformación que lo ha llevado a posicionarse en el escenario deportivo internacional como potencia continental en los eventos del ciclo olímpico y en programas relacionados al deporte para el cambio social (Coldeportes, 2018a).

La combinación de métodos prospectivos seleccionada se utilizó para analizar las características del contexto del desarrollo deportivo colombiano, los aspectos socioculturales que identifican a los actores del sistema y sus diversas ideas normativas acerca del futuro. El proceso prospectivo que se propone sigue los criterios de la previsión humana y social como enfoque teórico y metodológico, por tanto, las visiones de futuro, los valores compartidos y las capacidades humanas (Masini, 1993a; Masini, 1994b; Masini & Medina, 2000) son los ejes orientadores que fundamentan la construcción social de futuro del desarrollo deportivo como el aporte metodológico original de esta tesis.

## 4.2 Diseño de la investigación: El proceso prospectivo

La metodología prospectiva a emplear se fundamenta en los conceptos de Popper (2008a; 2008b), que considera la prospectiva como un proceso de trabajo interactivo que comprenden seis fases que se relacionan con 33 métodos. El proceso prospectivo sugerido por Rafael Popper<sup>2</sup> es el siguiente:

- La fase pre-prospectiva: se definen los objetivos, el alcance territorial, el horizonte de tiempo, el equipo de trabajo y la financiación.
- La fase prospectiva: incluye las fases de reclutamiento, generación y acción.
  - La fase de reclutamiento: comprende la vinculación de los actores y grupos de interés (stakeholders) que por su conocimiento, experticia y capital relacional pueden aportarle al proceso de investigación. También se define la escala de participación de acuerdo a los propósitos de proyecto.
  - La fase de generación: en esta fase se realiza la combinación de métodos para generar el conocimiento prospectivo y las visiones compartidas, el conocimiento explícito es contrastado con el conocimiento tácito generando nuevo conocimiento. Esta fase implica la exploración, el análisis y la anticipación. En esta fase se generan las salidas del proceso (recomendaciones de política, análisis de tendencias y drivers, escenarios, roadmaps, entre otros).
  - La fase de acción: corresponde a la implementación de políticas y estrategias producidas en la fase de generación formulando planes de mediano y largo plazo, es decir la movilización de los actores y los grupos de interés.
- La fase pos prospectiva: incluye la fase de renovación la cual implica el seguimiento y evaluación permanente, el aprendizaje y la identificación de amenazas y oportunidades que afectan al sistema.

---

<sup>2</sup> El Dr Rafael Popper es uno de los investigadores en prospectiva con mayor reconocimiento en la actualidad a nivel mundial. Para profundizar en su Biografía y obra consultar el siguiente enlace: <https://rafaelpopper.wordpress.com/bio/>

Los métodos fueron seleccionados en función de los resultados esperados. Para cumplir con este propósito, el diseño metodológico planteado abordó los objetivos de investigación como fases sucesivas que combina los métodos de acuerdo a los objetivos de investigación y los resultados esperados. A continuación, se explican cada una de las fases con sus actividades metodológicas:

- La fase pre-prospectiva: se justificó el problema de investigación, se formularon los objetivos, el alcance territorial, el horizonte de tiempo, el diseño metodológico y la financiación. En esta fase se definió el marco teórico y metodológico de la prospectiva del desarrollo deportivo, el cual posteriormente fue revisado y validado por un grupo de expertos (8) internacionales y nacionales, en el área del sport management.
- La fase de reclutamiento: comprendió la vinculación de los distintos actores del sistema deportivo colombiano (academia, sociedad civil organizada, sector público, sector privado). El proceso de investigación empírico se fundamentó en el conocimiento experto como fuente de información primaria. Los expertos seleccionados (71) son personas con amplia experiencia y reconocimiento en el sector deportivo colombiano.
- La fase de generación: esta fase se realizó en tres etapas: en primer lugar, se convocó a un grupo de diez expertos para el análisis estructural de los factores clave para la construcción de futuro del desarrollo deportivo. En segundo lugar, se entrevistaron en profundidad 41 expertos de las siguientes ciudades: Cali, Bogotá, Medellín, Pereira, Quibdó, Villavicencio, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Bucaramanga. Finalmente, se realizó un panel de expertos (20) para la elaboración de escenarios y la construcción de una visión compartida de futuro con sus lineamientos estratégicos.

- La fase de acción: durante esta fase se han trasladado algunos resultados parciales de a proyectos de investigación tales como: clúster del deporte de Santiago de Cali, talleres de construcción de política pública para eventos deportivos en Coldeportes nacional, creación del proyecto de investigación denominado “Colombia potencia deportiva continental: factores de éxito del desarrollo deportivo” el cual se encuentra en curso en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.
- La fase de renovación: implicó el ajuste final del modelo y el refinamiento teórico y metodológico de la prospectiva del desarrollo deportivo. Como parte del inicio de un nuevo ciclo prospectivo, se pretende consolidar un programa de investigación en prospectiva del desarrollo deportivo entre los grupos de investigación previsión y pensamiento estratégicos de la Universidad del Valle y el grupo en ciencias económicas y de la administración (GICEAD) de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para el seguimiento a los indicadores de desarrollo deportivo sugeridos en esta tesis, además de la elaboración de informes y publicaciones para el diseño de políticas, planes o proyectos de investigación, inversión, desarrollo territorial o deportivo.

Por otro lado, esta tesis ha dado como origen a la creación de una start up denominada Sport Development Intelligence<sup>3</sup>, la cual ha sido fundada con el propósito de implementar los resultados de investigación en distintos modelos de consultoría que se basan en la prospectiva y la inteligencia competitiva en el contexto del desarrollo deportivo. En la tabla 14 se puede observar de manera detallada las fases del proceso prospectivo empleadas.

---

<sup>3</sup> Empresa registrada en la cámara de comercio de Santiago de Cali (NIT 901162923-6).

Tabla 14. Fases del proceso prospectivo

| Fases del proceso prospectivo | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Actividades metodológicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La fase pre-prospectiva       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: Comprender el futuro del desarrollo deportivo del sistema deportivo colombiano.</li> <li>Alcance territorial: Sistema deportivo colombiano.</li> <li>Horizonte temporal: 2050</li> <li>Financiación: convocatoria interna Universidad del Valle \$14.712.000</li> <li>Fase de reclutamiento: Selección de expertos con amplia trayectoria del sistema deportivo colombiano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de los fundamentos teóricos y metodológicos de la prospectiva del desarrollo deportivo.</li> <li>Participación en convocatoria para financiación.</li> <li>Selección y vinculación de expertos a nivel nacional.</li> </ul>                                                                                                         |
| Fase prospectiva              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fase de generación: implementación de la metodología prospectiva seleccionada.</li> <li>Fase de acción: Transferencia de resultados de investigación a entidades públicas y universidades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y validación de cuestionarios.</li> <li>Análisis estructural de los factores clave (10 expertos).</li> <li>41 entrevistas en profundidad con preguntas abiertas y cerradas.</li> <li>Talleres de escenarios y construcción social de futuro (20 expertos).</li> <li>Resultados finales.</li> <li>Transferencia de resultados.</li> </ul> |
| Pos prospectiva               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fase de renovación: refinamiento teórico y metodológico. Inicio de un nuevo ciclo de investigación en prospectiva del desarrollo deportivo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Refinamiento teórico.</li> <li>Inicio de nuevo ciclo de investigación en prospectiva del desarrollo deportivo.</li> <li>Creación de start up “Sport Development Intelligence”.</li> </ul>                                                                                                                                                       |

Fuente: elaboración propia a partir de Popper (2008b).

El diseño general del proceso investigativo se resume de la siguiente forma: se definieron el tema, el problema y los objetivos de investigación, se describieron el marco teórico y al estado del arte del desarrollo deportivo y los estudios de futuro. Finalmente, como aporte al campo de estudio se plantea que para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo se requiere conocer el contexto, a los actores y sus distintas ideas normativas acerca del futuro, lo que se convierte en punto de partida para un nuevo ciclo prospectivo de investigación (figura 3).



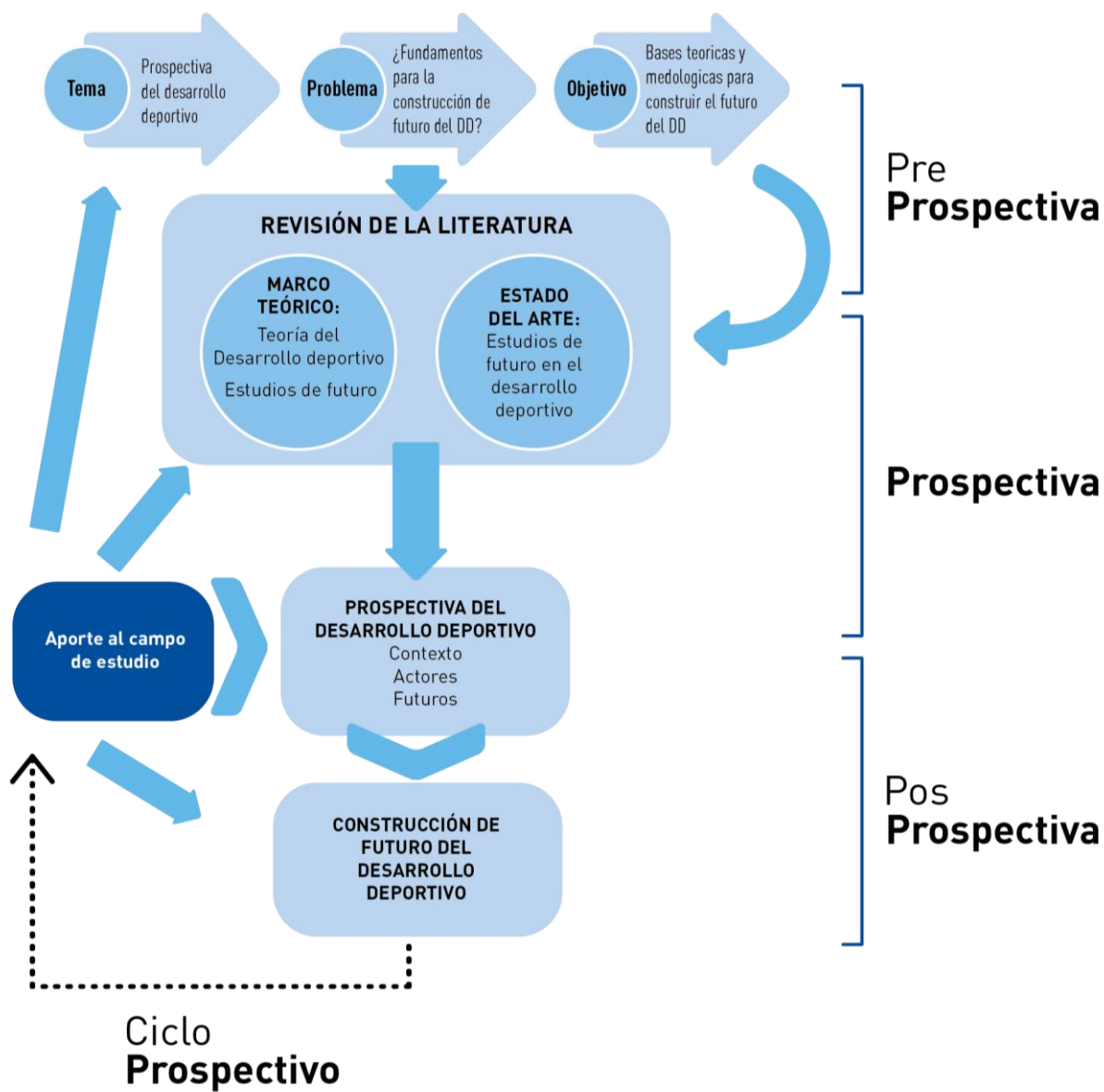


**Figura 3. Diseño de la investigación**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Selección de actores

El sistema deportivo colombiano está integrado por el Sistema Nacional del Deporte como institución formal que gestiona el desarrollo deportivo en Colombia (Coldeportes, Comité Olímpico, federaciones, ligas, clubes, asociaciones), y por otros actores (academia, sociedad civil organizada y no organizada, sector público, sector privado) que se relacionan directa o indirectamente con el sistema. El proceso de investigación empírico se fundamentó en el conocimiento experto como fuente de información primaria, esto garantiza unos resultados con una perspectiva amplia y libre de sesgo político e ideológico. En este sentido, el criterio de inclusión para la selección de actores fue el siguiente: “expertos con amplia reputación, experiencia y reconocimiento en diferentes contextos del sistema deportivo colombiano”.

Los expertos fueron seleccionados de dos formas. En primer lugar, se seleccionaron por conveniencia aquellos expertos que ejercen o han ejercido altos cargos directivos o hayan desempeñado un rol relevante para el desarrollo deportivo colombiano en los últimos 20 años y que tuvieron la disposición de participar en el estudio.

En segundo lugar, por co-nominación, o también llamado el enfoque reputacional (Flick, 2004); se identificaron y localizaron los actores relevantes de acuerdo con la referencia de personas que participaron del estudio o con amplia experiencia y conocimiento en el sector deportivo colombiano. En total participaron 71 personas, de las cuales 18 (25%) fueron seleccionadas por co-nominación principalmente en las ciudades periféricas. En la tabla 15 se presenta la relación de los actores que fueron partícipes del estudio.

**Tabla 15. Actores partícipes del estudio**

| Tipo de actor                                                           | Entrevista | A. Estr.  | Panel     | Total actores | Porcentaje  |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|---------------|-------------|
| Coldeportes                                                             | 4          | 1         | 3         | 8             | 11,27       |
| Comité olímpico colombiano                                              | 2          | 1         | 2         | 5             | 7,04        |
| Federaciones deportivas                                                 | 5          | 1         | 3         | 9             | 12,68       |
| Ligas deportivas                                                        | 2          | 1         | 1         | 4             | 5,63        |
| Club es deportivos                                                      | 3          | 1         | 2         | 6             | 8,45        |
| Academia (universidades)                                                | 12         | 2         | 5         | 19            | 26,76       |
| Entes públicos (deportivos)                                             | 5          | 1         | 2         | 8             | 11,27       |
| Sector privado (empresarios)                                            | 5          | 1         | 1         | 7             | 9,86        |
| Sociedad civil (deportistas, entrenadores, periodistas, gremios, ONG's) | 3          | 1         | 1         | 5             | 7,04        |
| <b>TOTAL</b>                                                            | <b>41</b>  | <b>10</b> | <b>20</b> | <b>71</b>     | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Dimensiones de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo

Siguiendo los objetivos de la tesis, la construcción social de futuro se convierte en el fundamento teórico y metodológico de la prospectiva del desarrollo deportivo desde una perspectiva multinivel y multiactor.

Para el análisis multinivel, las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo permiten examinar el sistema deportivo desde los niveles macro, meso y micro. A nivel macro, se analizan dimensiones que influyen sobre el desarrollo de la nación; a nivel meso, las dimensión relacionada a la capacidad institucional del sector; a nivel micro, las dimensiones relacionadas al desarrollo deportivo. Por otro lado, desde una perspectiva multiactor se analizan las visiones, valores y capacidades de los distintos actores del sistema, se identifican las tensiones y convergencias que permitieron interpretar y definir las visiones compartidas de futuro del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 16. Dimensiones de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo**

| Prospectiva del desarrollo deportivo | Dimensiones     | Definición                                                                                                                                     | Nivel        |
|--------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Contexto</b>                      | Social          | Contribución del deporte a la salud, el bienestar, la inclusión social, resolución de conflictos y construcción de paz (Rowe & Siefken, 2016). | <b>Macro</b> |
|                                      | Económica       | El deporte es un sector transversal donde convergen los mercados de bienes, servicios y eventos deportivos (Heinemann, 1998).                  |              |
|                                      | Ambiental       | La práctica deportiva implica, en diferentes grados, efectos sobre el medio ambiente (Comité Olímpico Internacional, 2014).                    |              |
|                                      | Institucional   | Recursos y capacidades del sistema para promover el desarrollo deportivo (Hoye, Nicholson, & Houlihan, 2010).                                  | <b>Meso</b>  |
|                                      | Infraestructura | Escenarios, sistemas, bienes y servicios que permiten la práctica deportiva en diversos contextos (Evstafyev & Evstafyev, 2015).               | <b>Micro</b> |

| <b>Prospectiva del desarrollo deportivo</b> | <b>Dimensiones</b>         | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel</b>   |
|---------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Construcción social de futuro</b>        | Eventos deportivos         | Organización temporal que promueve actividades deportivas con diferentes propósitos y que su realización tiene efectos sobre el desarrollo local (Leopkey & Parent, 2016).                                          | <b>Actores</b> |
|                                             | Manifestaciones deportivas | Expresiones tradicionales o emergentes que caracterizan las prácticas deportivas en un contexto geográfico o cultural determinado (Espinal, Medina, & da Cunha, Teorías, tensiones del desarrollo deportivo, 2018). |                |
|                                             | Visiones de futuro         | Idea normativa que tienen distintos actores sobre la dirección deseada de futuro (Mathias Weber, 2003).                                                                                                             |                |
|                                             | Valores compartidos        | Ideas abstractas, socialmente compartidas, sobre lo que es bueno, correcto y deseable (Masini, 2013a).                                                                                                              |                |
|                                             | Capacidades                | Atributos de los actores para lograr sus objetivos y satisfacer las expectativas de sus stakeholders (Millar & Doherty, 2016).                                                                                      |                |
|                                             | Convergencia               | Tendencia de los grupos sociales a adoptar modelos semejantes de desarrollo deportivo (Houlihan, 2012).                                                                                                             |                |
|                                             | Tensiones                  | Contradicciones y paradojas ideológicas, de énfasis de política y de mercado (Espinal, Medina Da Cunhna, 2018).                                                                                                     |                |

Fuente: elaboración propia.

Las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo se constituyen como una innovación metodológica; el modelo multinivel y multiactor sugerido en esta tesis pretende suplir un vacío del conocimiento frente a la comprensión del proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo, el cual tiene como propósito identificar la diversidad de ideas normativas acerca del futuro a partir del análisis de la características del contexto y de los actores del sistema.

#### 4.5 Selección de métodos prospectivos

La combinación metodológica seleccionada para este proyecto de investigación se organizó de acuerdo a los objetivos de investigación. Para el estudio del contexto se empleó el método del análisis estructural (Godet & Durance, 2011), para el análisis de los actores se utilizó la entrevista en profundidad (Bardin, 2002), finalmente, para examinar los futuros se empleó el método del panel de expertos (Medina & Ortegon, 2006) y los escenarios de futuro (Mojica, 2008). A continuación se explican los métodos seleccionados como parte del proceso de investigación prospectivo:

- El análisis estructural: El análisis estructural es un método sistemático, semi cuantitativo en forma matricial de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su contexto explicativo. Tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema. El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes (Godet & Durance, 2011).
- La entrevista en profundidad: La entrevista en profundidad es una técnica asociada a la investigación cualitativa. Se busca la libre manifestación por parte de los actores para conocer los valores y significados subjetivos que para ellos acarrea un hecho social determinado (Izcara & Andrade, 2003). El método empleado para la interpretación de las entrevistas fue el análisis de contenido por categorías siguiendo la propuesta de Laurence Bardin (2002; 2011).

El análisis de contenido por categorías es un método para el estudio de las comunicaciones, que busca obtener mediante procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, en este caso verbales, la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción que representan la realidad adyacente que se pretende conocer (contexto social) (Bardin, 2011).

- El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados al que se reúne para que emita un juicio colectivo y

consensuado sobre una problemática de alta complejidad. El objetivo de este método es utilizar el conocimiento que los expertos poseen en una materia para evaluar políticas, programas o proyectos llevados a cabo en un contexto en concreto (Medina & Ortegon, 2006).

- Según Godet & Durance (2011), un escenario es una herramienta de análisis político que describe un conjunto posible de condiciones de futuro. Los escenarios exploratorios describen, a partir de una situación presente y de las tendencias dominantes, una serie de hechos que conducen de forma lógica a un futuro posible.

Los escenarios normativos o de anticipación parten de la imagen de un futuro deseable descrita a partir de un determinado grupo de objetivos, y describen un camino que enlaza el futuro con el presente. Esta tesis sigue la metodología para la elaboración de escenarios normativos, en donde a partir del escenario deseable se elaboró la visión compartida de futuro y la agenda estratégica de desarrollo deportivo.

La combinación metodológica propuesta en esta tesis se fundamenta en el diamante prospectivo que clasifica los métodos de investigación de acuerdo a las capacidades que se requieren para su ejecución (figura 4). El diamante define de acuerdo a su esencia praxeológica la combinación de las distintas capacidades durante el proceso de investigación prospectivo, garantiza la triangulación de resultados de investigación, reduce los niveles de incertidumbre frente al cambio, aumenta el rigor científico y valida el proceso frente a los actores del sistema (Popper 2008a; 2008b).

La creatividad: se refiere a la mezcla de pensamiento original e imaginativo, se basa, en gran medida, en la inventiva y el ingenio de los individuos muy cualificados o muy conocedores del sistema; se caracteriza por ser exploratorio. La experticia: se refiere a las habilidades y conocimientos de los individuos en un área en particular, se utiliza con frecuencia para apoyar la toma de decisiones, asesorar y hacer recomendaciones. Estos métodos se basan en el conocimiento tácito de las personas con acceso privilegiado a la información o con el conocimiento acumulado de varios años de experiencia de trabajo en un tema en particular (Popper 2008b).

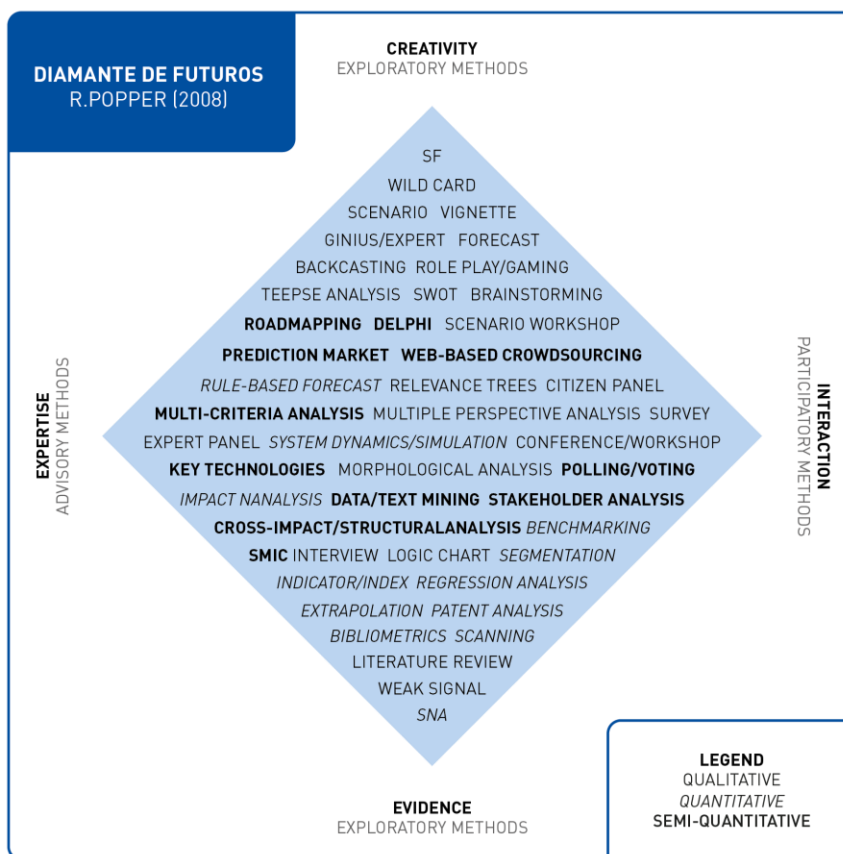


**Figura 4. Diamante prospectivo de Popper**

Fuente: Popper (2008b). How foresight methods are selected. *Foresight*, 10(6), 62–89.

La interacción: parte de reconocer que la experticia se debe articular con el conocimiento no experto. Este tipo de procesos normalmente legitima los procesos de planeación por su sentido ascendente, de abajo hacia arriba; se fundamenta en la participación. La evidencia: reconoce que es importante tratar de explicar o predecir un fenómeno en particular con el apoyo de documentación fiable y medios de análisis, por ejemplo, las estadísticas y los distintos tipos de indicadores de medición; es particularmente útil para comprender el estado actual de desarrollo de la investigación problema (Popper, 2008a; 2008b).

Al tener en cuenta la mayoría de capacidades, se pueden obtener resultados con mayor objetividad y legitimidad frente a los actores y grupos de interés (Popper, 2008b), además de llegar a la saturación de cada una de las categorías planteadas, cumpliendo también con el

principio de utilización de múltiples fuentes de evidencia que garantizan la rigurosidad y calidad de los resultados de investigación (Yin, 2004). Los métodos prospectivos para la recolección y análisis de los datos fueron seleccionados en función de los resultados esperados de la tesis (tabla 17).

**Tabla 17. Combinación de métodos prospectivos de acuerdo con los objetivos y resultados esperados**

| Objetivos                                                                                                                                                                      | Métodos prospectivos (Popper, 2008b)                       | Resultados                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar los factores clave del contexto que influirá en los futuros del desarrollo deportivo colombiano, en el horizonte del 2050.                                         | Análisis estructural (interacción-experticia)              | Factores clave de futuro para el desarrollo deportivo.                       |
| Conocer las visiones de futuro, valores compartidos y capacidades para la construcción de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano, en el horizonte del 2050. | Entrevistas a expertos (experticia)                        | Bases teóricas para la construcción de futuro del desarrollo deportivo.      |
| Formular los escenarios de futuro y la agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano, en el horizonte del 2050.                                                       | Panel de expertos (experticia)<br>Escenarios (creatividad) | Bases metodológicas para la construcción de futuro del desarrollo deportivo. |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 Recolección y análisis de los datos

El análisis de los datos obtenidos se realizó en varias fases de acuerdo con la aplicación de los métodos prospectivos:

1. Revisión documental: Se identificaron los factores clave realizando una revisión sistemática de diversas fuentes de información tales como: bases de datos científicas, literatura gris, documentos de consultoría, páginas de internet y consulta a bases de datos de acceso abierto. Este proceso se complementó con el análisis de patentes para el factor de ciencia, tecnología e innovación, en el software Patbase analytics<sup>4</sup>.
2. Análisis estructural: Se aplicó el método del análisis estructural utilizando el software Mic-Mac del Lipsor institute<sup>5</sup> para el análisis de resultados, el cual determina la influencia y dependencia (directa, indirecta, nula y potencial) de una variable sobre otra y permite examinar el comportamiento actual y futuro de un sistema (Godet &

<sup>4</sup> Base de datos mundial sobre registros de patentes. Url: <http://www.patbase.com>

<sup>5</sup> Url del software Mic-Mac: <http://www.3ie.or/lipsor>



Durance 2011) (Ver anexo 1). Esta tesis planteó un sistema multinivel para el estudio del contexto del desarrollo deportivo organizado en los niveles macro, meso y micro. La aplicación del método prospectivo del análisis estructural tuvo como propósito identificar los factores clave con mayor influencia sobre el sistema deportivo colombiano en su evolución futura.

Siguiendo a Godet & Durance (2011) el método del análisis estructural se realizó de la siguiente forma: 1) Se realizó un censo de los factores clave que influyen sobre el desarrollo deportivo. 2) Se examinaron las relaciones entre las variables seleccionadas por medio de un análisis de influencia/dependencia mediante el software MIC-MAC. 3) Se explicaron los subsistemas resultantes y se formularon las recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

3. Entrevista a expertos: Siguiendo el modelo teórico planteado, se diseñaron y aplicaron las entrevistas en profundidad con preguntas abiertas, las cuales se analizaron utilizando el método del análisis de contenido por categorías (Bardin, 2002; 2011) en el software Atlas ti (v8) (Ver anexo 2).

Siguiendo a Bardin (2002; 2011) los criterios de categorización utilizados en esta tesis fueron: el semántico, este criterio pretende estudiar las relaciones entre las categorías temáticas establecidas previamente en las dimensiones de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo, las categorías que se establecieron bajo este criterio fueron las dimensiones ambiental, social, económica, institucional, eventos deportivos, infraestructura deportiva y manifestaciones del deporte.

Continuando con lo propuesto por Bardin (2002; 2011) se realizó el análisis léxico, este permitió interpretar las visiones, valores y capacidades de los actores a partir de la inferencia sobre el sentido de su discurso y su relación con el contexto; finalmente, se realizó el análisis emergente, a partir del estudio de la reiteración en el discurso de los actores se identificaron los patrones con mayor intensidad, dando como resultado la emergencia de las siguientes categorías:

- Participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo.
- Centralización de recursos y las capacidades del sistema.

Las categorías emergentes identificadas sirvieron de base para comprender el proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo y como su combinación, de acuerdo a una mayor o menor intensidad, definen la idea normativa que tienen los actores sobre el futuro del sistema.

Siguiendo a Bardin (2002; 2011) las fases que se implementaron para el análisis de contenido fueron 1) Pre-análisis: se seleccionaron y prepararon los materiales, se seleccionaron los actores y se elaboró el sistema de códigos a utilizar (se crearon 31 códigos) el cual se derivó de las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo propuesta en esta tesis. 2) Exploración del material: durante esta fase se realizó el proceso de codificación, se identificaron nuevos códigos, se clasificaron los grupos de códigos y se realizaron las interpretaciones preliminares. 3) Inferencia: durante esta fase se describieron e interpretaron los datos obtenidos de la codificación de las entrevistas, se analizaron las categorías semánticas, léxicas y emergentes, lo que permitió inferir sobre diversos aspectos relacionados a los factores clave del futuro y las características socioculturales que influyen sobre la idea normativa que tienen los actores sobre el futuro del desarrollo deportivo colombiano.

4. Panel de expertos: Para realizar el panel de expertos, se siguió la metodología sugerida por Medina & Ortegon (2006), donde se definió un grupo de especialistas independientes y reputados para que emitieran un juicio colectivo y consensuado sobre los factores críticos del sistema nacional del deporte, los escenarios de futuro del desarrollo deportivo y su visión compartida de futuro (Ver anexo 3).

Para la realización del panel de expertos se siguieron las siguientes fases: 1) Selección de los expertos de acuerdo a los criterios de experiencia profesional, conocimientos sobre el desarrollo deportivo e independencia para abordar los temas sugeridos con libertad. 2) Se aplicó un instrumento que contiene el diseño normativo de los objetivos que se pretenden alcanzar durante la reunión. 3) Discusión y trabajo por equipos para la formulación de los escenarios de futuro y el diseño estratégico.

5. Escenarios de futuro: Se siguió el método de los escenarios de futuro utilizando una escala de importancia y gobernabilidad (Mojica, 2008); finalmente, siguiendo el modelo de la convergencia (Houlihan, 2012), los expertos consolidaron una visión compartida de futuro y los lineamientos generales para el desarrollo deportivo en el horizonte del 2050.

Los escenarios se elaboraron de la siguiente forma: 1) Selección de las dimensiones y los factores clave de futuro del desarrollo deportivo. 2) Calificación por parte de expertos de la importancia/gobernabilidad de los factores clave de futuro. 3) Proyección de los factores clave de futuro en el horizonte del 2050. 4) Análisis de las relaciones entre los factores clave. 5) Preparación de la descripción y la narrativa de los escenarios de futuro.

#### **4.7 Validez y fiabilidad del estudio de caso**

La validez y fiabilidad del estudio de caso asegura la rigurosidad y calidad del proceso de investigación (Yin, 2004). Se seleccionó el sistema deportivo colombiano debido a que se considera que es un caso que representa los supuestos teóricos propuestos. Es único, por sus grandes resultados deportivos en los últimos 20 años, posee las características representativas del tema de investigación, y finalmente, resulta revelatorio debido a que es un estudio pionero en el área del sport management como quedó evidenciado en el estado del arte. El proceso de validación del estudio de caso se realizó de la siguiente forma:

1. Validez de contenido: los supuestos teóricos planteados como resultado de la revisión de la literatura, se sometieron al juicio de expertos (8 expertos internacionales y nacionales) en 2 rondas de validación. En la primera ronda se sometieron 105 factores clave identificados, en la segunda ronda, 50 factores clave, obteniendo como resultado 18 factores que representan el sistema de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo.
2. Validez de criterio: las dimensiones, escalas y referentes teóricos de la prospectiva del desarrollo deportivo se fundamentan en evidencia bibliográfica de alto impacto en el contexto académico del sport management.

- a. Para el análisis estructural, se utilizaron las escalas de influencia/dependencia sugeridas por el método<sup>6</sup>.
  - b. En la entrevista en profundidad a expertos se utilizaron preguntas abiertas que responden a los factores clave identificados y validados previamente.
  - c. Para la construcción de escenarios se utilizaron las escalas de importancia (incierto, nulo, poco importante, importante, muy importante) y gobernabilidad (incierto, nulo, baja, media, alta), las cuales son sugeridas por (Mojica, 2008).
  - d. Para la construcción de la visión compartida de futuro, se siguió la teoría de convergencia del desarrollo deportivo (Houlihan, 2012) identificando las motivaciones, supuestos, recursos e impacto a partir de los resultados obtenidos en el análisis estructural, las entrevistas en profundidad y en el panel de expertos.
3. Validez de constructo: la definición de la medida operacional correcta de las dimensiones del desarrollo deportivo se logró a través de la combinación de métodos prospectivos hasta lograr la saturación de las categorías utilizando múltiples fuentes de evidencias.
  4. Validez interna: los patrones identificados en los datos empíricos que aportan al refinamiento teórico de la prospectiva del desarrollo deportivo permitió describir el contexto, interpretar las visiones de futuro de los actores y comprender los futuros del sistema.
  5. Validez externa: El marco de análisis multinivel y multiactor sugerido por esta tesis, brinda las orientaciones teóricas y metodológicas necesarias para estudiar y construir el futuro del desarrollo deportivo en cualquier sistema deportivo que lo requiera. Las generalizaciones analíticas se pueden realizar sobre las bases teóricas de la construcción de futuro del desarrollo deportivo.
  6. Validez de los estudios prospectivos: De acuerdo con las condiciones de validez de los estudios prospectivos sugeridas por Mojica (2008), este estudio involucra el futuro

---

<sup>6</sup> Escala análisis estructural (Godet, 2000): 0=influencia nula; 1= influencia leve; 2= influencia moderada; 3= influencia fuerte; P= influencia potencial.

como origen del presente facilitando un marco para que los actores construyan el futuro del desarrollo deportivo basado en el análisis del contexto, sus actores y sus futuros, siguiendo los principios de coherencia en el relato, pertinencia y veracidad.

7. Fiabilidad: La fiabilidad del estudio de caso se soportó en la cadena de evidencia construida a partir de la sistematización de bases de datos de las múltiples fuentes de información consultadas; esto permitió identificar patrones relevantes en el proceso de investigación y facilitó la construcción iterativa de los fundamentos teóricos y metodológicos de la prospectiva del desarrollo deportivo. Los referentes teóricos, los instrumentos y escalas de evaluación y la metodología de investigación prospectiva seleccionada se fundamentó en literatura de frontera y en procesos de validación de expertos nacionales e internacionales.

#### **4.8 Consideraciones éticas**

Para garantizar la confidencialidad y custodia de la información recabada, esta investigación se realizó siguiendo los principios establecidos en el artículo cuarto de la ley estatutaria 1581 del 17 de octubre del 2012 y el decreto 1377 del 27 de junio de 2013 de la república de Colombia sobre protección de datos personales. Siguiendo los principios del Habeas Data, solamente fueron incluidas las identidades de las personas que accedieron de manera explícita a realizarlo, respetando así el principio de confidencialidad expresado en la ley. Mediante un consentimiento informado, los participantes del estudio fueron instruidos de manera verbal y escrita de los objetivos y el alcance de la investigación, los procedimientos de recolección, análisis y almacenamiento de la información, los riesgos potenciales y los beneficios, además del permiso para la utilización de medios audiovisuales cuando sea el caso.

Los derechos de propiedad intelectual de esta tesis respetan todo el marco regulatorio de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor y el estatuto de propiedad intelectual de la Universidad del Valle (acuerdo 023 de marzo 18 de 2003).

#### **4.9 Límites del estudio**

Los resultados empíricos de esta tesis se limitan al caso de estudio del sistema deportivo colombiano. Se abarcan exclusivamente las manifestaciones deportivas, por tanto, la actividad física, la recreación deportiva y el aprovechamiento del tiempo libre aunque son tenidas en cuenta de manera indirecta no son objeto de estudio de este trabajo.

Los resultados se originan sobre la base de la evidencia científica publicada en revistas indexadas y literatura gris, y sobre la percepción de los actores partícipes del estudio acerca de los futuros del desarrollo deportivo colombiano. La muestra de actores fue seleccionada por conveniencia y por co-nominación teniendo como criterio principal el nivel de experticia (conocimiento y experiencia) en el desarrollo deportivo colombiano y como criterio secundario la disposición y voluntad de participar en el estudio.

Los resultados de investigación presentados en esta tesis se limitan a los datos disponibles para el sector deporte en Colombia y a la percepción de los expertos partícipes del estudio. El trabajo recoge las visiones de las distintas regiones que fueron visitadas durante la fase de generación del proceso prospectivo, por tanto, los datos e información recogida corresponde a las apreciaciones de los actores oriundos de las mismas. No obstante, al concentrarse el trabajo de campo en los nodos de desarrollo deportivo de cada territorio se procuró recoger las visiones del contexto general de la región objeto de estudio. Por otro lado, otros temas adyacentes tales como la perspectiva de género y el deporte adaptado no fueron abordados en este trabajo en profundidad.

Los límites de la metodología prospectiva sugerida se concentran en asuntos estratégicos relacionados a la construcción social de futuro del desarrollo deportivo, por tanto, los resultados de investigación corresponden a orientaciones y lineamientos basados en la visiones de futuro, valores compartidos y las capacidades institucionales, organizacionales y humanas que se deben tener en cuenta en la planeación e investigación del desarrollo deportivo.

#### 4.10 Conclusión

Debido a que el problema de investigación planteado en esta tesis se encuentra en el futuro se diseñó una metodología prospectiva para su análisis. La utilidad de la metodología prospectiva permite conocer las ideas normativas que tienen los distintos actores acerca del futuro del desarrollo deportivo teniendo como fundamento las visiones, valores y capacidades que los identifican, y las características del contexto. Esto permite sentar los fundamentos para emprender proyectos de construcción de futuro de desarrollo deportivo a partir de los fundamentos teóricos y metodológicos de la previsión humana y social como enfoque prospectivo de estudio.

Los métodos de investigación que se aplicaron se seleccionaron sobre la necesidad de conocer las particularidades del proceso de construcción de futuro del desarrollo deportivo. Por tal motivo, el proceso prospectivo que se desarrolló permitió consolidar en un marco normativo las distintas ideas acerca del futuro que se pueden interpretar como las unidades de análisis que definen la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

Las dimensiones y factores clave que se proponen tienen como finalidad brindar un marco de análisis multinivel y multiactor para comprender el proceso de construcción de futuro del desarrollo deportivo. La propuesta teórica y metodológica mencionada busca avanzar sobre la dicotomía entre las dimensiones del desarrollo deportivo integrándolas en un solo marco de análisis que permita su estudio siguiendo los principios de la prospectiva, es decir, comprender el fenómeno del desarrollo deportivo como un fenómeno holístico.

Uno de los aspectos claves de la metodología sugerida es la diversidad de actores consultados. La perspectiva de los expertos obtenida desde las distintas regiones del caso de estudio colombiano, tanto a nivel central como a nivel periférico, fue contrastada a través de diferentes métodos prospectivos de investigación, lo que permitió obtener un alto nivel de diversidad, interacción y participación de los actores en el proceso de construcción de futuro del desarrollo deportivo que se propone en esta tesis.

El comienzo del siguiente ciclo de investigación prospectivo permitirá aplicar los fundamentos teóricos y metodológicos para la construcción de futuro del desarrollo deportivo en distintos contextos, entre ellos, la planeación del desarrollo deportivo territorial, la planeación de políticas públicas, la elaboración de agendas prospectivas y estratégicas, la

creación de sistemas de información para la toma de decisiones, la concertación entre grupos de actores sobre visiones de futuro, la identificación y elaboración de modelos de desarrollo deportivo, entre otras aplicaciones. La propuesta teórica, metodológica y los resultados de investigación de la presente tesis doctoral fueron validados por distintas instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional, entre ellas, la Universidad del Valle, la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y la Universidad de Sao Paulo.



## **5 Factores clave del desarrollo deportivo colombiano**

La prospectiva del desarrollo deportivo supera las restricciones teóricas que limitan la comprensión del deporte como un fenómeno que influye sobre las esferas del desarrollo de una nación, territorio o sociedad. Para describir el contexto del desarrollo deportivo, en primer lugar, como resultado de la revisión de la literatura y de la validación de expertos, se proponen los niveles, las dimensiones y los factores clave que permiten describir, de manera holística el desarrollo deportivo; en segundo lugar, se identifican los factores estratégicos que ejercerán una mayor influencia sobre los futuros del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050 a partir de los resultados de un análisis estructural.

El deporte se ha convertido en un área de interés legítima para los gobiernos que afecta las expectativas de la política pública sobre los territorios. “La participación de múltiples actores compitiendo por sus intereses políticos, las dinámicas de poder y la administración de los recursos son el eje central de las políticas de desarrollo deportivo” (Hylton, 2013, pág. 19). Las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo dinamizan a los actores de un sistema deportivo a través de incentivos y restricciones que buscan aumentar los niveles de desarrollo deportivo de una nación (Hylton, 2013).

Para describir el contexto, la prospectiva del desarrollo deportivo se organiza en un sistema de tres niveles de desarrollo y siete dimensiones de análisis. En el nivel macro, se encuentran las dimensiones en las que el deporte influye sobre los propósitos del desarrollo social, económico y ambiental de la nación; en el nivel meso, la dimensión del desarrollo institucional analiza las capacidades institucionales del sector deportivo que movilizan u obstruyen su desarrollo en el tiempo; y a nivel micro, se definen las dimensiones de base que caracterizan el desarrollo deportivo en un territorio (tabla 18).

**Tabla 18. Niveles, dimensiones y factores clave de la prospectiva del desarrollo deportivo**

| Nivel | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                                                        | Factores clave                        | Descripción                                                                                                                                                                    | Fuente                     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Macro | <b>Social</b><br>El deporte es uno de los mayores movilizadores de los grandes cambios sociales; sus principales aportes se evidencian en el campo de la salud, la educación, y la inclusión social, en la resolución de conflictos y construcción de paz (Rowe & Siefken, 2016).  | Deporte y salud pública               | El deporte se integrará a las políticas de salud pública, buscando la reducción de los costos asociados a la inactividad física.                                               | (Cox, 2012)                |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Deporte y educación                   | El deporte será cada vez más relevante en los procesos de formación cognitiva, emocional y física de niños y jóvenes.                                                          | (Blomfield & Barber, 2010) |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Deporte, inclusión, convivencia y paz | El deporte se convertirá en la principal estrategia para construir el capital social necesario para impulsar procesos de inclusión, reconciliación y resolución de conflictos. | (Coalter, 2005)            |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cultura física de la población        | Valoración social del deporte y la predisposición personal a realizar actividad física.                                                                                        | (De Bosscher & Legg, 2016) |
|       | <b>Económico</b><br>El deporte es un sector transversal constituido por más de 400 actividades económicas donde convergen los mercados de bienes, servicios y eventos deportivos y tiene una amplia influencia sobre el desarrollo económico de los territorios (Heinemann, 1998). | Deporte y desarrollo económico        | El sector del deporte será uno de los mayores movilizadores del crecimiento y desarrollo económico de las naciones.                                                            | (Vilnius, 2008)            |

| Nivel | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Factores clave                                            | Descripción                                                                                                                                                    | Fuente                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Meso  | <b>Ambiental</b><br>La práctica deportiva implica, en diferentes grados, efectos sobre el medio ambiente (Comité Olímpico Internacional, 2014). El cambio climático, la destrucción global, la contaminación de ecosistemas y otros problemas medioambientales están directamente relacionados con el deporte (Comité Olímpico Internacional, 2015). | Deporte y medio ambiente                                  | El deporte ejercerá una amplia influencia sobre la protección y conservación del medio ambiente en lo relacionado a la movilidad sostenible.                   | (BID, 2015)                                          |
|       | <b>Institucional</b><br>Los recursos y capacidades institucionales movilizan u obstruyen el desarrollo deportivo                                                                                                                                                                                                                                     | Transparencia del sistema deportivo                       | Promover la visibilidad, institucionalidad, control y sanción para disminuir los riesgos de corrupción en el sistema deportivo.                                | (Sawyer, Bodey, & Judge, 2008)                       |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Desarrollo institucional, jurídico y normativo del sector | La robustez y solidez de la normatividad garantiza la promoción del desarrollo deportivo en el largo plazo.                                                    | (Hoye, Nicholson, & Houlihan, 2010)                  |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Financiación del sistema                                  | Los estados seguirán siendo los principales financiadores del desarrollo deportivo.                                                                            | (De Bosscher & Legg, 2016)                           |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Madurez de las organizaciones deportivas                  | Las organizaciones deportivas deberán ser cada vez más eficientes e innovadoras para sobrevivir en el mercado deportivo futuro.                                | (Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014) |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Talento humano deportivo                                  | Para potenciar el desarrollo deportivo de una nación, el talento humano deportivo (deportistas, entrenadores, dirigentes) deberá ser cada vez más profesional. | (Chelladurai, 2006)                                  |

| Nivel | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Factores clave                                         | Descripción                                                                                                                                                  | Fuente                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Micro | <b>Infraestructura deportiva</b><br>La infraestructura deportiva es la estrategia más importante para aumentar los niveles de participación deportiva, comprende los escenarios, sistemas, bienes y servicios que permiten la práctica deportiva en diversos contextos (Wicker, Hallmann, & Breuer, 2012). | Ciencia, tecnología e innovación del sector deportivo  | La creación de nuevos productos y servicios deportivos contribuirán al desarrollo deportivo de las naciones.                                                 | (Winand & Hoeber, 2016; Tjønndal, 2016)                   |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Construcción y adecuación de infraestructura deportiva | Los niveles de inversión en construcción y adecuaciones de infraestructura deportiva están relacionados al aumento de la participación y el éxito deportivo. | (Evstafyev & Evstafyev, 2015)                             |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Deporte y desarrollo urbano                            | Las infraestructura deportiva tendrán cada vez mayor influencia sobre el desarrollo urbano.                                                                  | (Gratton & Henry, 2002)                                   |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |                                                                                                                                                              |                                                           |
|       | <b>Eventos deportivos</b><br>La realización periódica de eventos deportivos influye de manera directa sobre la regeneración urbana, el aumento del turismo, el bienestar subjetivo y los niveles de participación deportiva, recreativa y de actividad física (Leopkey & Parent, 2016)                     | Eventos deportivos y desarrollo territorial            | Los eventos deportivos serán cada vez más importantes para el desarrollo territorial.                                                                        | (Preuss, 2013)                                            |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |                                                                                                                                                              |                                                           |
|       | <b>Manifestaciones deportivas</b><br>El deporte es un fenómeno social multicultural que presenta una diversidad de manifestaciones que corresponden a expresiones tradicionales o emergentes que caracterizan las prácticas deportivas en un contexto determinado.                                         | Deporte de élite                                       | El deporte de élite seguirá siendo la principal práctica en las políticas de desarrollo deportivo de las naciones.                                           | (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015) |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Deporte para todos                                     | El deporte para todos adquirirá una mayor relevancia en las políticas de desarrollo social de las naciones.                                                  | (Nicholson, Hoyer, & Houlihan, 2011)                      |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Deportes emergentes                                    | Los deportes emergentes (e-sports, fantasy sports, lifestyle sports) se integrarán paulatinamente al sistema deportivo mundial.                              | (Wheaton, 2016)                                           |

Fuente: elaboración propia.

La prospectiva del desarrollo deportivo permite realizar un análisis multinivel exhaustivo de la influencia que ha tenido el deporte sobre las distintas esferas del desarrollo de una nación, territorio o sector deportivo. El sistema de análisis propuesto se fundamenta en la comprensión del desarrollo deportivo como un fenómeno en constante cambio que involucra distintos niveles y dimensiones que permiten describir el comportamiento actual de un sistema deportivo y los factores que ejercen mayor influencia sobre los futuros del sistema. A continuación se realiza un análisis de las diferentes dimensiones del desarrollo deportivo colombiano y se identifican sus principales políticas, procesos y prácticas.

## **5.1 Dimensión social**

En el análisis de la dimensión social se examinó la influencia del deporte sobre la salud pública, el sistema educativo y los procesos de inclusión, convivencia y paz. Al deporte se le reconoce una fuerte influencia sobre la salud pública, especialmente por su capacidad de prevenir y mitigar las enfermedades no transmisibles, y por ser una poderosa estrategia para la promoción de hábitos de vida saludables en todos los grupos etarios. Las enfermedades no transmisibles (ENT) matan a 40 millones de personas cada año, lo que equivale al 70% de las muertes que se producen en el mundo; el 87% de estas muertes se producen en países de ingresos medios y bajos, y aumentarán un 17% en los próximos 10 años. Estas enfermedades se ven favorecidas por una sumatoria de factores tales como la urbanización rápida y no planificada, las dietas malsanas y la inactividad física (Kohl, Craig, Lambert, Leetongin, & Kahlmeier, 2012).

A nivel mundial, el 54% de los adultos tienen sobrepeso (índice de masa corporal (IMC), igual o superior a 25) y el 20% son obesos (IMC igual o superior a 30), el 16% de los niños son obesos (OECD, 2017). En Colombia, la prevalencia de sobrepeso entre los adultos es del 38,4 % y la obesidad del 18,7 %, siendo más frecuente en las mujeres (22,4 %) que en los hombres (14 %). Sumados serían 57,1%, que representa un incremento de 5,2 puntos respecto al 2010 (ENSIN, 2015).

En el mundo, 1,6 millones de muertes anuales pueden atribuirse a una actividad física insuficiente (OECD, 2017). Colombia es una de las naciones más inactivas del mundo, el 63.6% de la población adulta y el 85.2 % de los jóvenes en Colombia son inactivos, el

promedio mundial se encuentra en el 25,37 % (Organización Mundial de la Salud, 2015). En la región de América Latina y el Caribe, los países del Caribe son los menos activos. Por ejemplo, con una tasa de prevalencia de inactividad física cercana al 64%, la tasa de Colombia casi duplica la de la región que es del 32,3% y triplica la global que es del 23,3%, lo que demuestra una amplia brecha frente al contexto internacional en cuanto a los niveles de la cultura física representada en la práctica voluntaria de actividad física (Jaitman & Scartascini, 2017).

Estos datos contrastan con las cifras oficiales del Ministerio de Salud y Protección Social que afirma que el 51,1% de los adultos realizan 150 minutos semanales de actividad física moderada o 75 minutos semanales de actividad vigorosa o fuerte como recomienda la Organización Mundial de la Salud, lo cual representa una disminución del 2,4% en comparación al 2010; sin embargo, sólo el 20% realiza actividad física en su tiempo libre, lo que demuestra un bajo nivel de cultura física. El 25,6% de los preescolares (3-4 años) realizan algún tipo de juego activo, el 31,1% de los escolares (5-12 años) y el 13,4% de los adolescentes (13-17 años) cumplen con las recomendaciones de actividad física (ENSIN, 2015). Según estas cifras sólo el 21% de los niños y jóvenes entre los 3 y 17 años cumple con los requerimientos mínimos en cuanto a actividad física (Ministerio de Salud, 2017).

A nivel internacional, el costo económico de la obesidad se encuentra entre el 2% y el 7% de los costos totales de los sistemas de salud en el mundo (Kohl, Craig, Lambert, Leetongin, & Kahlmeier, 2012). Los costos directos identificados vinculados a la inactividad física representan entre 1% y 2.6% del total de costos directos de atención médica. Los costos indirectos de inactividad, como las pérdidas de productividad causadas por muerte o discapacidad, superan los costos directos de inactividad física (Dallmeyer, Wicker, & Breuer, 2017). En Colombia, el costo promedio de una persona con patologías cardiovasculares es de 12,8 millones COP, el costo total de la atención a todos los pacientes de enfermedad de origen cardiovascular asciende a 13,2 billones COP al año (Gallardo, Benavides, & Rosales, 2016).

Por otro lado, la influencia del deporte sobre el sistema educativo colombiano se puede examinar en profundidad estudiando el deporte escolar y el deporte universitario. El programa “Supérate” de Coldeportes es un sistema nacional de competencias deportivas y

académicas, basado en el desarrollo social, que busca generar oportunidades para el ejercicio del derecho al deporte y a la educación, dirigido a niños, niñas, adolescentes y jóvenes escolarizados y no escolarizados, entre 7 y 17 años de edad, a través de competencias y procesos de formación deportivo. El programa tuvo una cobertura en el año 2017 de 3.203.781 niños y jóvenes<sup>7</sup> (31%) de 9.653 instituciones educativas<sup>8</sup> (18% del total de sedes educativas del país), en el 100% de los municipios del país. La inversión total para el deporte escolar entre los años 2012 y 2018 fue de 350.190 millones COP (figura 5) (Coldeportes, 2016).

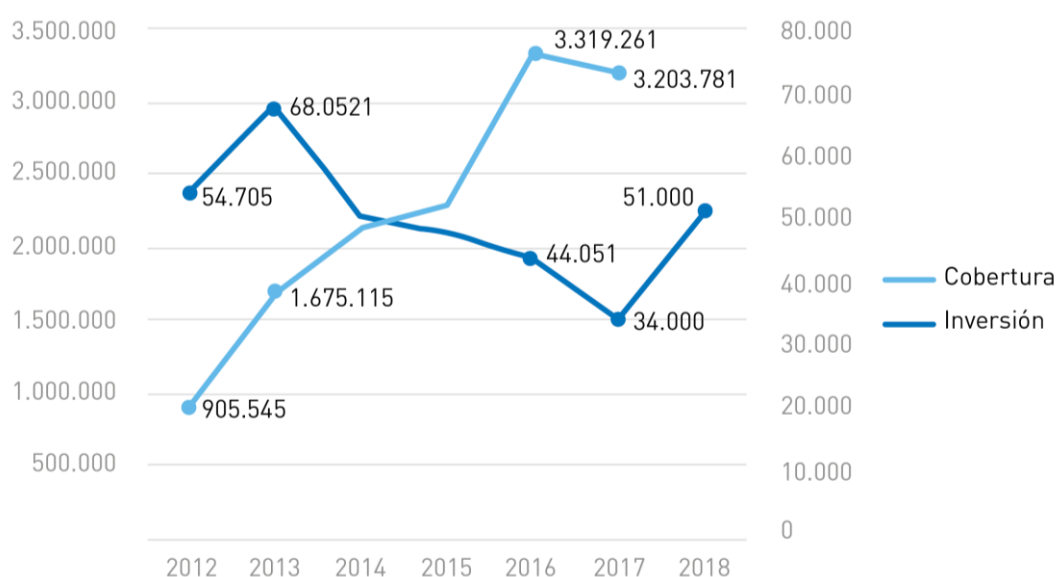


**Figura 5. Inversión (miles de millones COP) y cobertura del programa Supérate**

Fuente: Ministerio de Hacienda de Colombia.

Para el caso del deporte universitario, a nivel internacional la Federación Internacional de Deporte Universitario organiza cada dos años los Juegos Mundiales Universitarios. En su última edición contó con un total de 10.657 participantes de 134 países (Taipei 2017 19-30 agosto) en la que Colombia participó con 97 deportistas y obtuvo 15 medallas (FISU, 2017). En los Estados Unidos la cobertura del deporte universitario competitivo es del 3,6%<sup>9</sup> de la población universitaria. En Colombia, los juegos deportivos nacionales universitarios,

<sup>7</sup> De un total 10.047.618 estudiantes matriculados en el año 2017.

<sup>8</sup> De un total de 52.168 sedes educativas.

<sup>9</sup> En Estados Unidos existen más de 520.000 deportistas universitarios de nivel competitivo. La población universitaria de los Estados Unidos es de 14.261.778 estudiantes. Tomado de: <https://www.ncaa.com/>

organizados anualmente por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), en el 2017, tuvo 4.000 participantes<sup>10</sup> (0,0017% de la población universitaria) de 141 instituciones de educación superior (49% del total) en 17 deportes, demostrando una amplia brecha del deporte universitario frente a la cobertura del deporte escolar.

Los programas de deporte, convivencia y paz se desarrollaron en 22 departamentos y 80 municipios, con 95 comunidades vulnerables del territorio nacional, beneficiando a 4.750 niños, niñas y adolescentes entre 7 y 17 años e implementando 80 semilleros deportivos denominados escuelas deportivas para la paz, en municipios afectados por el conflicto armado colombiano (Coldeportes, 2017). Además se cuenta con alrededor de 55 iniciativas privadas organizadas bajo la figura de fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro que promueven la filosofía del deporte para el desarrollo y la paz (SFDP), por ejemplo, la Fundación Gol y Paz<sup>11</sup> que hace presencia en 17 departamentos, 44 municipios y cuenta con 17.467 beneficiarios. En la tabla 19 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión social del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 19. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión social del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas                  | Procesos                                | Prácticas                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deporte escolar            | Programa Supérate intercolegiados.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 31% de cobertura del deporte escolar.</li> <li>• 352.060 millones COP invertidos.</li> </ul>                                                                                     |
| Deporte y salud pública    | Hábitos y estilos de vida saludables.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo inactividad física 2% del gasto en salud.</li> <li>• 57,1% de la población con sobrepeso.</li> </ul>                                                                       |
| Deporte, convivencia y paz | Escuelas deportivas para la paz         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 semilleros deportivos en zonas de conflicto armado. 4750 niños y jóvenes beneficiarios.</li> <li>• 55 fundaciones deportivas.</li> </ul>                                      |
| Cultura física             | Deporte, actividad física y recreación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 49% de la población es sedentaria, 79 % de los niños y jóvenes en Colombia son inactivos.</li> <li>• 20% de la población realiza actividad física en su tiempo libre.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

<sup>10</sup> De un total de 2.293.550 de estudiantes en educación superior en Colombia en 2017 (MEN, 2017).

<sup>11</sup> Organización conformada por 10 fundaciones a nivel nacional. Tomado de: <http://www.golypaz.com/>



El deporte escolar en Colombia es uno de los principales movilizadores del sistema, su amplia cobertura lo convierte en la principal apuesta de futuro para garantizar la reserva deportiva de la nación. El deporte universitario demuestra una amplia brecha de cobertura frente al deporte escolar, la cadena de valor del desarrollo deportivo se encuentra rota en el proceso de transición del deporte escolar al deporte universitario, lo que también se relaciona con las oportunidades de acceso a la educación superior y la condición socioeconómica, ya que, como lo demuestra la evidencia citada en esta tesis, las personas de ingresos más bajos tienen menor acceso al deporte. Por otro lado, Colombia se puede considerar como uno de los líderes global en el fomento de las escuelas deportivas para la paz; no obstante, aún no se encuentran evidencias que permitan determinar los niveles de éxito de este programa.

La influencia del sistema deportivo colombiano sobre el sistema de salud es todavía limitada, las cifras demuestran los altos costos que implican para el sistema de salud el tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles. La promoción del deporte como estrategia de prevención de este tipo de enfermedades debe ser una apuesta de futuro para aumentar la expectativa de vida de la población y reducir el gasto público en salud curativa.

Por otro lado, los bajos niveles de actividad física (20%) que realiza la población colombiana en su tiempo libre demuestran que la cultura física, en lo relacionado a los hábitos y costumbres asociados a la práctica deportiva, se orienta en mayor medida hacia el consumo pasivo del deporte. Aunque el deporte hace parte de la idiosincrasia de los ciudadanos colombianos, esto no se refleja en los niveles de participación deportiva en niños, jóvenes y adultos, lo que evidencia que la cultura física nacional depende en gran medida de los factores mediáticos relacionados al espectáculo deportivo y no a una cultura de la práctica deportiva.

## 5.2 Dimensión económica

La importancia económica de la industria del deporte ha sido estimada en diferentes lugares, Naciones Unidas estima aproximadamente el 2% del PIB mundial (European comission, 2013). En los Estados Unidos se estiman valores entre el 2,3-3,3% del PIB, Japón el 3,9%, Canadá 1,2% (Mukherjee, Goswamin, Goyal, & Satija, 2010). Europa ha desarrollado sus propias cuentas satélites regionales, logrando estimaciones de la importancia económica del deporte de un 2% del PIB europeo, en el Reino Unido las estimaciones alcanzan el 2,6% del PIB (ibíd.). Según el presupuesto de 17 países de América Latina y el Caribe, existe evidencia que sugiere que el gasto en deporte asciende en promedio al 0,1% del producto interno bruto (PIB) de cada país (Jaitman & Scartascini, 2017).

En la literatura se identifican, para la industria del deporte, tres tipos de aglomeraciones o clústeres, los relativos a los servicios, a la producción de bienes y aquellos que se basan en la organización y promoción de eventos (Zheng, 2011). Estos clústeres se encuentran concentrados en 54 ciudades de 14 países (2 de Norteamérica, 1 de Oceanía, 4 europeos, 7 de Asia y ninguno de Latinoamérica y África) (Estrada, 2015). Alrededor del mundo la industria del deporte obtiene ingresos entre 480.000 y 620.000 millones USD incluyendo implementos, indumentaria y calzado (Herstein & Berger, 2013). Otras estimaciones afirman que el valor de la industria del deporte, a nivel global, es de un trillón doscientos mil millones de dólares (Global Sports Industry Revenues, 2017).

En Colombia existen 20 actividades económicas relacionadas al sector deporte de acuerdo a la clasificación industrial internacional (CIU). Se estima que el sector genera más de 300.000 empleos formales (ARCOFADER, 2017) y representa alrededor del 0,2% del Producto Interno Bruto<sup>12</sup>. Los ingresos para el sector privado (fútbol profesional) en el 2017 fueron de \$647.000 millones de pesos, creciendo un 6% con respecto al 2016 (Superintendencia de sociedades, 2018).

En el 2017, a nivel nacional el gasto per cápita deportivo fue de \$15.040 COP. La inversión per cápita deportiva promedio en las 4 ciudades principales del país, en el 2018, será de \$70.047 COP. Barranquilla<sup>13</sup> (\$160.130COP), Bogotá (61.151), Medellín (\$32.432 COP) y Cali (\$26.473 COP) son las ciudades que realizarán mayor inversión deportiva durante el 2018 (figura 6).<sup>14</sup>

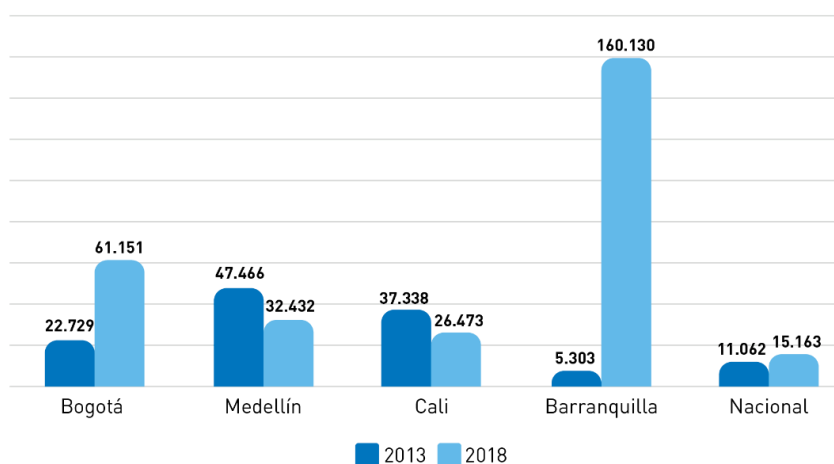


**Figura 6. Inversión deportiva per-cápita 2013-2018 (miles de pesos COP)**

Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Valor estimado basado en las apropiaciones del Presupuesto General de la Nación, el Sistema General de Participaciones para el sector deporte y los ingresos del fútbol profesional con relación al producto interno bruto de Colombia en el año 2017; se estima que 2/3 partes del dinero del sector se encuentra en las regiones; al no existir información desagregada y centralizada no resulta viable realizar el cálculo preciso; no obstante, los expertos consideran que es una cifra acertada (3.000 millones USD /900.000 millones USD= 0,27-0,33%). Consultar: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

<sup>13</sup> Barranquilla será sede de los Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018, por este motivo se refleja una inversión tan alta durante este año.

<sup>14</sup> Cálculos realizados a partir de información disponible en los portales del DANE, Secretaria del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali, INDER Medellín, e IDRD en Bogotá, alcaldía de Barranquilla, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Departamento Nacional de Planeación.

El gasto público social en cultura, recreación y deporte entre los años 2010-2017, ha sido de \$14,131 billones COP, lo que representa el 1,18% del total, siendo éste el concepto de menor inversión en los últimos 7 años y sólo participó del 0,7% del gasto social durante el 2017 (Ministerio de Hacienda, 2017) (figura 7). Esto indica que el deporte no resulta relevante dentro de las políticas de desarrollo social del país. Se puede afirmar que aunque se reconoce su importancia para la sociedad, esto no se refleja en la asignación de recursos, debido a que no se evidencian sus efectos sobre el desarrollo social por la carencia de sistemas de información y de evaluación de las políticas de desarrollo deportivo.

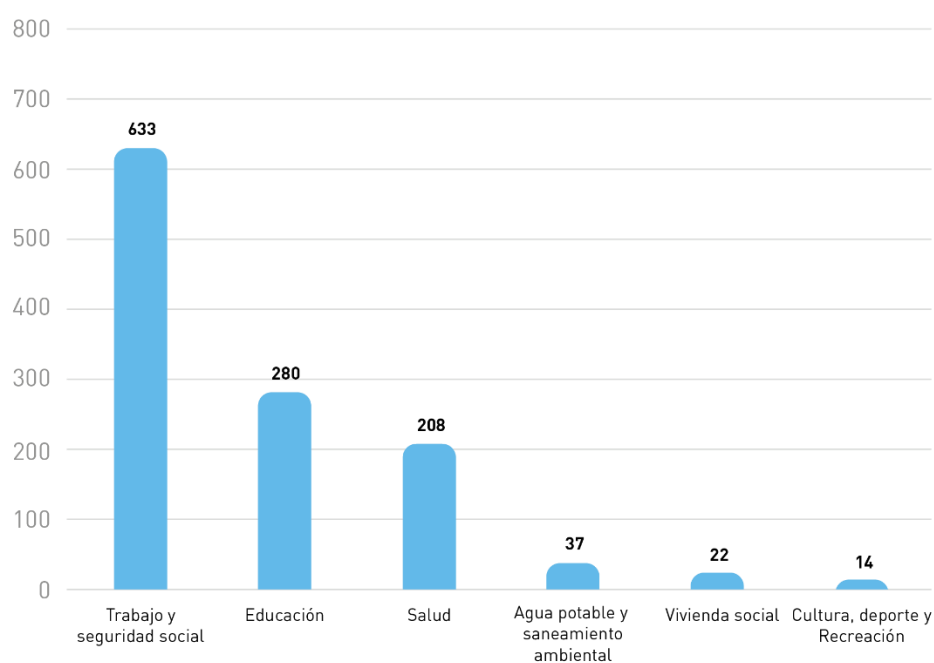


**Figura 7. Distribución del gasto público social en Colombia 2010-2017 (billones COP)**

Fuente: Ministerio de Hacienda de Colombia.

El deporte en Colombia es reconocido como un sector administrativo pero no como un sector económico, carece de sistemas de información estadística y econométrica que permitan estimar las diferentes variables macroeconómicas del sector Deporte, Recreación y Actividad Física de manera precisa. En la tabla 20 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión económica del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 20. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión económica del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas                     | Procesos                          | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deporte como sector económico | Actividades económicas deportivas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del 0,2 % del PIB en el 2016.</li> <li>• Participación del 1,18% del gasto público social 2000-2017.</li> <li>• Participación del 0,7% del gasto público social en el 2017.</li> <li>• Gasto deportivo per-cápita 15.040 COP en el 2017.</li> <li>• 20 actividades económicas formales.</li> <li>• 300.000 empleos formales.</li> <li>• Carencia de sistemas de información sectorial y territorial.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

Con los datos disponibles y los cálculos indirectos realizados, se evidencia que el deporte, aunque es parte del gasto público social, es el concepto con menor inversión en los últimos 7 años. El gasto deportivo per cápita ha aumentado levemente en los últimos 5 años; la participación del gasto público social en el deporte sobre el Producto Interno Bruto nacional con relación al promedio internacional (2%), evidencia una amplia brecha en este concepto.

No obstante, dentro de este cálculo no se han agregado las cifras de la totalidad del gasto del sector privado, del gasto deportivo de los hogares, de los presupuestos departamentales y municipales para el sector, de otros ingresos tributarios y demás fuentes de financiación citadas en la ley. Por otro lado, en el país se han detectado 20 actividades económicas frente a las 400 identificadas en el contexto internacional, lo que demuestra que la industria deportiva en Colombia se encuentra en una fase inicial de desarrollo.

### 5.3 Dimensión ambiental

La evidencia más robusta concerniente a la influencia del deporte sobre la protección y conservación del medio ambiente corresponde a los impactos que tiene el uso del transporte no motorizado (a pie y bicicleta) en la disminución de la congestión de tráfico, la mala calidad del aire y las emisiones de gases que contribuyen al cambio climático y el mejoramiento de la salud pública (BID, 2015). La movilidad sostenible implica adoptar un conjunto de políticas, medios físicos, normativos y operacionales que promuevan modos de transporte

con el menor costo ambiental, económico y social, asegurando que a través de ellos se logre una mejora en la calidad de vida de los habitantes presentes y futuros del territorio (Área metropolitana del Valle de Aburrá, 2015).

Por cada kilómetro recorrido en bicicleta se evita la emisión de aproximadamente 300 gramos de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) y se consume 55 veces menos energía y materiales que un automóvil nuevo; durante su vida útil sólo emite 0,75 toneladas de CO<sub>2</sub> y requiere 20.000 litros de agua para su fabricación, en comparación con un auto de \$30.000 USD que emite 41 toneladas de CO<sub>2</sub> y consume más de un millón de litros de agua. Con la bicicleta también se evita la introducción de residuos de aceites y combustibles al ciclo del agua, se disminuye la contaminación auditiva en un 80% y se reduce en 6 veces la congestión vehicular (BID, 2015).

En América Latina y el Caribe se cuenta con una red de 12.942 bicicletas públicas en 12 ciudades, lo que suma una infraestructura de 12.513 kilómetros de ciclo rutas. En Colombia, el 33,8% de las personas caminan para realizar sus viajes y el 5,6% utilizan la bicicleta, el tiempo promedio de un viaje caminando es de 16 minutos y en bicicleta de 24 minutos. Los modos no motorizados de transporte (caminar, bicicleta) representan el 35% de todos los modos de transporte utilizados en desplazamientos inferiores a 15 minutos. Los viajes en bicicleta se han incrementado un 105% y caminando un 73,6 % desde el año 2005 (ENSIN, 2015).

En Bogotá como la ciudad de América Latina con más kilómetros de ciclorutas (392 Km), se realizan 3.196.392 viajes diarios en transporte no motorizado superiores a 15 minutos; los viajes en bicicleta ascienden a los 575.356 viajes diarios con 7 km de distancia promedio, lo que representa el 5% del total de viajes de la ciudad. En Cali, el 5,4% de los viajes se realizan en bicicleta, seguido de Pereira (3%) y Medellín (1%), ciudades que en su conjunto tienen más 643 km de ciclo rutas, que sumado a 38 ciclorutas turísticas convierten a Colombia en un referente Latinoamericano en este concepto (figura 8) (Cámara de Comercio de Bogotá -Universidad de los Andes, 2016).

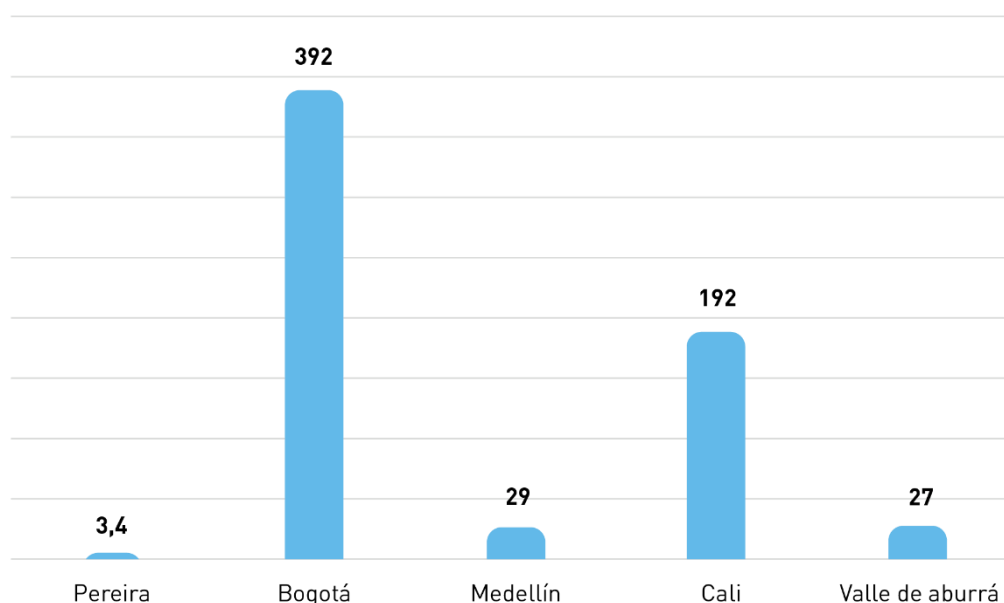


**Figura 8. Kilómetros de ciclorutas en Colombia**

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2015).

Colombia cuenta con una tradición ciclista de más de 50 años; el programa de ciclovías<sup>15</sup> tiene su origen en el año 1974 en Bogotá y desde ese entonces, este tipo de programas se han implementado en la mayoría de ciudades del país que cuentan con casco urbano. Las autoridades deportivas aún no incluyen dentro de sus políticas de desarrollo deportivo los programas que incentiven la movilidad sostenible como estrategia de protección y conservación del medio ambiente y de promoción de hábitos y estilo de vida saludables articuladas con programas de infraestructura y movilidad. En la tabla 21 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión ambiental del desarrollo deportivo colombiano.

<sup>15</sup> Programa gubernamental que promueve el uso exclusivo de medios de transporte no motorizados sobre las vías principales de algunas ciudades de Colombia los días domingo. Tomado de: <https://idrd.gov.co/Ciclovía/ciclovía/%E2%80%A2historia-y-evolucion-ciclovía/>

**Tabla 21. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión ambiental del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas            | Procesos                 | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Movilidad sostenible | Transporte no motorizado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35% de la población utiliza transporte no motorizado</li> <li>• Tiempo promedio de viaje caminando 16 minutos</li> <li>• Tiempo promedio de viajes en bicicleta 24 minutos</li> <li>• 5 % total de los viajes en transporte no motorizado</li> <li>• 643 Km de ciclorutas</li> <li>• Cultura ciclística nacional</li> <li>• 38 ciclorutas turísticas</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

La dimensión ambiental no hace presencia dentro de las políticas de desarrollo deportivo colombiano, no se evidencian iniciativas de parte del sector deporte para promover este tipo de iniciativas; no obstante, esta dimensión demuestra un amplio impacto en la movilidad, la contaminación del aire y auditiva y sobre el bienestar de la población. Aunque las cifras indican que el 51% de la población colombiana cumple con las recomendaciones de la OMS de 150 minutos semanales de actividad física, se debe aclarar que en Colombia el 35% corresponde a personas que se movilizan en transporte no motorizado, lo que quiere decir que las cifras de personas que realizan actividad física en su tiempo libre es menor al 20%. Esto indica que la movilidad sostenible se convierte en uno de los principales factores de cambio sobre el futuro del desarrollo urbano.

#### 5.4 Dimensión institucional

La capacidad institucional del sector deportivo depende de su robustez normativa, de la eficiencia de su gestión, de los niveles de inversión pública en comparación con otros sectores, de la madurez y transparencia de sus organizaciones, del nivel de profesionalización de su talento humano y de sus niveles de ciencia, tecnología e innovación. Esta dimensión es la que define la capacidad del sistema deportivo para cumplir con sus objetivos, determinar los niveles de gobernanza y establecer la importancia que juega el sector deporte dentro de las políticas de desarrollo de la nación.

El movimiento internacional para la incorporación del deporte dentro de las políticas de desarrollo de cada nación comienza con la declaración universal de los derechos humanos en 1948, posteriormente organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Federación Internacional de Educación Física (FIEP) entre otras, amplían la definición de deporte, desde la dimensión



competitiva hasta el ámbito educativo y para la salud. Según las UNESCO, el deporte en su sentido más amplio son todas las clases de actividad física que contribuyen a la buena forma física, al bienestar mental y la interacción social (UNESCO, 2015).

Esta definición plasmada en la Carta Internacional de la Educación Física es la que esta tesis asume como marco conceptual sobre el deporte, ya que redefine el concepto y amplía el alcance a diferentes contextos donde éste ejerce una amplia influencia sobre el bienestar y el capital social de los ciudadanos, además de sugerir que el derecho al deporte, la recreación y la actividad física debe ser elevado al nivel de derecho fundamental por las naciones.

La robustez normativa depende del estatus que tenga el deporte dentro del contexto institucional y jurídico, en Colombia el derecho al deporte se encuentra garantizado en el artículo 52 de su Constitución Política, el cual fue modificado por el acto legislativo No. 02 de 2000 (Congreso de la Republica de Colombia, 1991):

“Artículo 52. El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte, al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas”.

La Corte Constitucional de Colombia en su sentencia T-560/15 (Corte Constitucional de Colombia, 2015) garantiza este derecho a personas en condición de discapacidad de la siguiente forma:

“El derecho a la recreación y el deporte de las personas en situación de discapacidad, como sujetos de especial protección constitucional, se erige como un derecho fundamental que se relaciona con sus derechos constitucionales al libre desarrollo de la personalidad, a la educación, al trabajo y a la libertad de escoger profesión u oficio, ya que juega un papel fundamental en su formación integral y en la preservación de su salud y sobretodo de su bienestar físico, pues las condiciones

especiales de estas personas, no deben ser una barrera, sino un instrumento de realización personal y familiar. A través del ejercicio del derecho a la recreación y el deporte, los sujetos en condición de discapacidad pueden: (i) participar en la sociedad en igualdad de condiciones a los demás, (ii) desarrollar una vida digna de acuerdo con sus expectativas y (iii) convertir su práctica deportiva en un proyecto específico de inclusión a la sociedad, donde ésta también puede ser reconocida como una actividad profesional de la cual derivan su sustento diario”.

En Colombia según la Constitución, el deporte es un derecho social de segunda generación (derecho social); en el caso de los niños, la Constitución Política de Colombia ha previsto una protección especial, en su artículo 44 se reconoce explícitamente la recreación como uno de sus derechos fundamentales. Sin embargo, la Corte Constitucional en su sentencia T-410/99<sup>16</sup> (Corte Constitucional de Colombia, 1999) establece que el deporte se eleva al nivel de derecho fundamental cumpliendo con las sugerencias de la Carta Internacional de la Educación Física (2015) de la siguiente manera:

“En el nuevo orden constitucional, la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, se reconoce como un derecho de todas las personas que, no obstante estar ubicado en el marco de los derechos sociales, económicos y culturales, adquiere el carácter de fundamental por su estrecha conexidad con otros derechos que ostentan ese rango”.

Esto implica que en Colombia el deporte se considera un derecho fundamental conexo, lo que garantiza la participación activa del Estado dentro de su regulación, financiación y promoción. De acuerdo con esto, la Corte Constitucional también define de manera detallada en su sentencia T-435/05 (Corte Constitucional de Colombia, 2005) las relaciones del deporte con otros derechos fundamentales de la siguiente forma:

“El carácter polisémico del deporte, se encuentra entonces ligado a derechos que tienen la naturaleza de fundamentales: 1. tiene carácter formativo y educativo tanto en su faceta recreativa como competitiva; 2. la opción por una concreta práctica

---

<sup>16</sup> La Corte Constitucional es el máximo órgano que decide sobre las demandas de inconstitucionalidad que promuevan los ciudadanos contra los actos reformativos de la Constitución, cualquiera que sea su origen. Sentencia T-410/99 consultar en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1999/T-410-99.htm>

deportiva, en el nivel aficionado o profesional, corresponde a una decisión del sujeto que encuentra amparo en el derecho al libre desarrollo de la personalidad; 3. el derecho de libre asociación se encuentra en la base de las organizaciones deportivas creadas por los particulares con el objeto de promover y regular la práctica social e individual del deporte; 4. adicionalmente, el ejercicio del deporte, en cualquiera de sus ramos, por su valor formativo para la personalidad, no es ajeno a la educación como derecho y como servicio público. En fin, la práctica deportiva puede significar para algunas personas el medio del propio sustento vital y la forma de entrar al mundo del trabajo”.

El deporte como derecho fundamental conexo se posiciona como una política con una amplia influencia sobre las diferentes dimensiones del desarrollo humano y social. La Corte Constitucional en su sentencia T-242/16 (Corte Constitucional de Colombia, 2016) ha establecido que el derecho fundamental al deporte se caracteriza por:

“(i) Es indispensable para que el individuo desarrolle su vida dignamente; (ii) se relaciona con los derechos al libre desarrollo de la personalidad, a la educación, a la libre asociación, a la salud y al trabajo; (iii) conlleva las obligaciones correlativas a cargo del Estado, de fomentar el deporte y velar porque su práctica se lleve a cabo de conformidad con principios legales y constitucionales; y (iv) se garantiza también a través de las organizaciones deportivas y recreativas, las cuales constituyen medios eficaces para la realización de los fines sociales y de los derechos constitucionales de las personas”.

Esto define la libre asociación de los ciudadanos para ejercer su derecho, lo que implica que la práctica deportiva se puede dar dentro del Sistema Nacional del Deporte o por fuera del sistema. Este direccionamiento de la Corte Constitucional se alinea con la propuesta teórica y metodológica de esta tesis que sostiene que el sector deportivo colombiano no solamente está constituido por los organismos que define la ley, sino que está conformado por una serie de actores que influyen de manera directa o indirecta sobre el sistema deportivo, con un alcance más amplio que el establecido en el ordenamiento jurídico colombiano.

La ley 181 de enero 18 de 1995 es la ley marco “por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte”. La reglamentación del sector

administrativo del deporte en Colombia se recopiló en el decreto único reglamentario número 1085 de 2015, el cual compila toda la normatividad relacionada a la práctica del deporte, sus regulaciones y su gobernanza. En la tabla 22 se resumen las normas orgánicas del sector deporte en Colombia.

**Tabla 22. Normas orgánicas del sector deporte en Colombia**

| <b>Norma</b>                                                                                      | <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Constitución Política de Colombia, Art. 52. Modificado por acto legislativo No. 02 DE 2000</b> | El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte al aprovechamiento del tiempo libre. |
| <b>Decreto 2743 de 1968</b>                                                                       | Crea el Instituto Colombiano del Deporte.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Decreto 886 de 1976</b>                                                                        | Se reglamenta la actividad de los deportistas aficionados y el funcionamiento de los clubes deportivos.                                                                                                                   |
| <b>Ley 49 de 1983</b>                                                                             | Constituye las juntas administradoras seccionales de deportes, como unidades administrativas especiales, subordinadas a los planes y controles de Coldeportes y se dicta otras disposiciones.                             |
| <b>Decreto 839 de 1984</b>                                                                        | Reglamenta la ley 49 de 1983.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Decreto 2845 de 1984</b>                                                                       | Se dictan normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación.                                                                                                                                   |
| <b>Decreto 6614 de 1984</b>                                                                       | Asigna funciones al Instituto del Deporte en materia de salud ocupacional (artículo 22).                                                                                                                                  |
| <b>Decreto 3115 de 1984</b>                                                                       | Crea la Escuela Nacional del Deporte.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Decreto 1576 de 1985</b>                                                                       | Establece la estructura orgánica de Coldeportes y determina las funciones de sus dependencias.                                                                                                                            |
| <b>Decreto 2031 de 1985</b>                                                                       | Establece el funcionamiento del Fondo financiero de desarrollo deportivo y recreativo y se dictan otras disposiciones.                                                                                                    |
| <b>Decreto 309 de 1986</b>                                                                        | Aprobación estatuto interno de la Escuela Nacional del Deporte.                                                                                                                                                           |
| <b>Decreto 903 de 1986</b>                                                                        | Estructura orgánica de la Escuela Nacional del Deporte y se determina las funciones de sus dependencias.                                                                                                                  |
| <b>Decreto 1082 de 1986</b>                                                                       | Adopta los estatutos internos de Coldeportes.                                                                                                                                                                             |
| <b>Decreto 77 de 1987</b>                                                                         | Expide el estatuto de descentralización en beneficio de los municipios. Suprime en el Instituto y en las juntas administradoras de deportes algunas funciones.                                                            |
| <b>Ley 19 de 1991</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Decreto 2677 de 1992</b>                                                                       | Reestructura el Instituto para el Deporte.                                                                                                                                                                                |
| <b>Ley 49 de 1993</b>                                                                             | Se establece el régimen disciplinario del deporte.                                                                                                                                                                        |
| <b>Ley 115 de 1994</b>                                                                            | Ley general de educación y el papel de la educación física.                                                                                                                                                               |
| <b>Ley 181 de 1995</b>                                                                            | Se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.                                                  |
| <b>Decreto 1228 de 1995</b>                                                                       | Revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la ley 181 de 1995.                                                             |
| <b>Decreto 1230 de 1995</b>                                                                       | Reestructura el Instituto Colombiano del Deporte -Coldeportes.                                                                                                                                                            |

| <b>Norma</b>                                | <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decreto 407 de 1996</b>                  | Otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos del Sistema Nacional del Deporte.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Decreto 776 de 1996</b>                  | Normas para el funcionamiento de los clubes deportivos profesionales.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Decreto 1822 de 1996</b>                 | Incorporación de las juntas administradoras seccionales de deporte a los entes deportivos departamentales.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ley 300 de 1996</b>                      | Ley General de Turismo”, en su artículo 33 señala que: “con el propósito de ser más incluyente y de garantizar el derecho a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política, el Estado promoverá el desarrollo del turismo de interés social” |
| <b>Ley 494 de 1999</b>                      | Modificaciones y adiciones al decreto 1228 de 1995 con relación a los clubes deportivos.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ley 582 de 2000</b>                      | Se dictan disposiciones sobre deporte asociado para personas con limitaciones físicas, mentales y sensoriales.                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Decreto 215 de 2000</b>                  | Modifica estructura de Coldeportes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Decreto 641 de 2001</b>                  | Se reglamenta la ley 582 del 2000 sobre deporte asociado para personas con limitaciones físicas, mentales y sensoriales.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Decreto 1746 de 2003</b>                 | Determina los objetivos y estructura orgánica del Ministerio de Cultura y se adscribe el Instituto Colombiano del Deporte -Coldeportes.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Decreto 1748 de 2003</b>                 | Modifica el Consejo Directivo del Instituto Colombiano del Deporte –Coldeportes.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ley 845 de 2003</b>                      | Se dictan normas de prevención y lucha contra el dopaje.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Decreto 2666 de 2004</b>                 | Se reglamenta la Comisión Técnica Nacional del Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ley 912 de 2004</b>                      | Por medio del cual se institucionaliza el tercer domingo de septiembre como día nacional del deporte, la recreación y la educación física.                                                                                                                                                                                            |
| <b>Decreto 2771 de 2008</b>                 | Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la coordinación y orientación superior del fomento, desarrollo y medición de impacto de la actividad física.                                                                                                                                                             |
| <b>Ley 1270 de 2009</b>                     | Por la cual se crea la Comisión nacional para la seguridad, comodidad y convivencia en el fútbol y otras disposiciones.                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ley 1356 de 2009</b>                     | Ley de seguridad en eventos deportivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Decreto 4183 de 2011</b>                 | Por el cual se transforma al Instituto Colombiano del Deporte-Coldeportes, en el Departamento administrativo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre Coldeportes.                                                                                                                       |
| <b>Ley 1445 de 2011</b>                     | Ley del fútbol: conversión de clubes profesionales a sociedades anónimas y sanciones a espectadores en los escenarios.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ley estatutaria 1618 de 2013</b>         | Disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Decreto 1085 de 2015</b>                 | Decreto único reglamentario del sector deportivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Decreto 229 de 2015</b>                  | Política pública del deporte, la recreación, la actividad física, parques y escenarios de Bogotá                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ley 1811 de 2016</b>                     | Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el Código nacional de tránsito.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Proyecto de ley-Entrenador Deportivo</b> | Por la cual se dictan disposiciones para la regulación de la profesión de entrenador deportivo. Proyecto en curso por segunda vez. Proyecto visto como viable por la corte constitucional, a la espera de sanción oficial.                                                                                                            |

| <b>Norma</b>                                                            | <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proyecto de ley 168 de 2017-reforma Sistema Nacional del Deporte</b> | Por la cual se adelanta la reforma la ley 181 de 1995. El proyecto de ley será sometido en el 2018 por tercera vez al Congreso de la República.                                            |
| <b>Proyecto de ley creación del Ministerio del Deporte</b>              | Por la cual se transforma el Departamento administrativo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre – Coldeportes en el Ministerio del Deporte. |

Fuente: elaboración propia a partir del Departamento administrativo de la función pública, Congreso de la República y Coldeportes.

En el contexto internacional, Colombia ha participado y avalado la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte (UNESCO, 1978 y actualizada en 2015); la Declaración del Milenio (2000); la resolución del deporte como medio de promover la educación, la salud, el desarrollo y la paz (2010); la Declaración Universal de Derechos Humanos mediante el deporte y el ideal Olímpico (2011); Declaración de Berlín dentro del marco de la quinta conferencia internacional de ministros y altos funcionarios encargados de la educación física y el deporte (MINEPS V) (2013); y la Carta Olímpica (1894) (2014); entre otras (Coldeportes, 2018).

El cuerpo normativo del sistema deportivo colombiano parte del concepto del deporte como derecho, alineándose con la política pública internacional sugerida por la UNESCO; en este sentido, la normatividad procura garantizar este derecho y regular a los actores que participan del sector. La normatividad del sector se enfoca principalmente en la función pública y en la regulación del deporte asociado. El derecho al deporte para personas en situación de discapacidad se origina en el año 2000 y se encuentra garantizado en el 2013 por una ley estatutaria que promueve su acceso, además de ser soportado por la sentencia T-560/15 de la Corte Constitucional que ratifica este derecho; sin embargo, menos del 1% de personas en condición de discapacidad tienen acceso al deporte, lo que evidencia que el problema de acceso no es de normatividad sino de capacidad institucional.

Una gran parte de la normatividad se relaciona a las regulaciones del deporte asociado y a las reestructuraciones de Coldeportes. Recientemente la normatividad que ha surgido se relaciona a la seguridad durante eventos deportivos, en especial del fútbol, y a al incentivo de la movilidad sostenible. También se promueven el proyecto de ley de la regulación de la profesión del entrenador deportivo y la reforma a la ley marco del deporte, iniciativas que no han progresado pero que siguen en la agenda legislativa del país en el corto plazo.

En Colombia, el Sistema Nacional del Deporte es el instrumento para la coordinación, articulación y armonización de las políticas públicas desde el nivel municipal, distrital, departamental y nacional. Está conformado por los organismos públicos y privados del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física. La ley 181 de 1995 en sus artículos 46 y 47 define al Sistema Nacional del Deporte como:

“El conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física”. Con el objetivo principal de “generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos”.

La ley 181 de 1995 determina la estructura jerárquica del Sistema Nacional del Deporte de acuerdo a su naturaleza jurídica (pública, privada) y su alcance territorial; el deporte estatal promueve las diferentes manifestaciones de esta actividad formulando la política pública y financiando el sistema. El deporte asociado promueve el deporte federado, organiza los sistemas de competencia y los procesos de formación deportiva en diferentes niveles competitivos tanto para el deporte convencional como para el deporte adaptado. El Sistema Nacional del Deporte se estructura de la siguiente manera:

#### **Organismos públicos:**

- Departamento administrativo del deporte, la recreación y la actividad física COLDEPORTES: Máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte.
- Entes deportivos departamentales: adoptan las políticas, planes y programas que establezca COLDEPORTES y el gobierno nacional.
- Entes deportivos municipales o distritales: Proponen el plan local del deporte, distribuyen recursos, tienen a cargo la administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos.

### **Organismos privados:**

- Comité Olímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado a nivel nacional e internacional en lo atinente al deporte competitivo y de alto rendimiento, así como la formación del recurso humano del sector.
- Comité Paraolímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado de las personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales en el ámbito nacional e internacional.
- Federaciones deportivas y paradeportivas nacionales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte convencional o para personas en condición de discapacidad y sus modalidades a nivel nacional.
- Ligas deportivas: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte con sus modalidades, dentro del ámbito territorial de su departamento o distrito capital.
- Asociaciones deportivas departamentales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de varios deportes o modalidades deportivas en su jurisdicción.
- Clubes deportivos: Fomentan y patrocinan la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en su municipio.
- Clubes promotores: Fomentan y patrocinan la práctica de varios deportes que no cuentan con un volumen suficiente de practicantes.

Mediante acuerdo No. 0013 del 18 de noviembre de 2009, fue aprobado por el Consejo Directivo de Coldeportes el Plan decenal de Deporte, la Educación Física y la Actividad Física 2009-2019, organizado en tres grandes líneas, 8 programas y 32 objetivos estratégicos. El plan está compuesto por las siguientes líneas: Organización y fortalecimiento institucional (financiación del deporte); Promoción y fomento (desarrollo humano, la salud, la convivencia y la paz) y, por último, el Posicionamiento y liderazgo deportivo que debe brindar las condiciones para que Colombia se convierta en potencia continental deportiva.



El Plan decenal del deporte contiene los lineamientos de la política pública sectorial que debe implementarse desde los diferentes municipios y departamentos en concurso con las organizaciones deportivas. El Plan entiende al deporte como una estrategia de la política social que se alinea con las grandes metas del país y se orientan hacia el desarrollo humano, la convivencia y la paz (Ortegon, 2011).

Durante el año 2018 se publicó la política pública del desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre 2018-2028. Uno de los principales avances que presenta el desarrollo de esta política pública sobre el plan decenal 2009-2019 es el concebir el deporte como un elemento de transformación social y satisfacción personal de los individuos, considera el deporte no como un fin en sí mismo, sino como un medio, o mejor, un instrumento, para que el Estado genere bienestar social. Su objetivo es orientar las acciones del Sistema Nacional del Deporte para generar desarrollo humano, con capacidad y asistencia técnica con enfoque diferencial, así como garantizar las condiciones institucionales y de infraestructura para la consecución y sostenibilidad de altos logros (Coldeportes, 2018).

La cobertura del Sistema Nacional del Deporte se analiza desde el punto de vista de la capacidad del sistema para garantizar el derecho al deporte a toda la población. El Sistema Nacional del Deporte, con toda la oferta de sus programas y servicios, tuvo, durante el 2017, una cobertura del 12,8% del total de la población colombiana (Coldeportes, 2017). El número de organizaciones deportivas que integran el Sistema Nacional del Deporte se estima, según Coldeportes, en 2.500, distribuidas en organismos públicos centrales, departamentales y municipales, comité olímpico y paralímpico, federaciones, ligas, asociaciones y clubes.

La cobertura del desarrollo deportivo colombiano, en todas sus dimensiones, es del 63%. Este cálculo incluye no solamente la cobertura de los programas del Sistema Nacional del Deporte, sino también la población que realiza actividad física en su tiempo libre, sumado a la población que se moviliza diariamente en transporte no motorizado como expresión de la cultura física.

Por otro lado, la transparencia del sector deportivo en Colombia se evalúa a través del índice de transparencia de las entidades públicas (ITEP)<sup>17</sup> el cual analiza los riesgos de corrupción de las diferentes instituciones del estado en los factores de visibilidad, institucionalidad y control y sanción (ITEP, 2016) (figura 9). Coldeportes nacional como ente rector del Sistema Nacional del Deporte avanzó del puesto 49 hasta el puesto 43 en comparación con otras instituciones del Estado del nivel nacional; su calificación global en el periodo 2013-2014 fue de 66,2 y del periodo 2015-2016, del 66,9, lo que no representa mejoras sustanciales en este índice y lo mantiene por debajo del promedio nacional que es de 67,4.

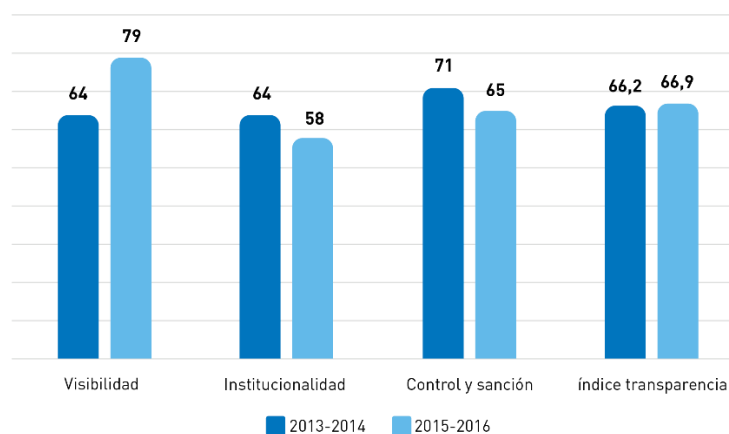


**Figura 9. Índice de transparencia Coldeportes 2013-2016**

Fuente: Elaboración propia a partir del índice de transparencia de entidades públicas.

La participación del sector deportivo en el Presupuesto General de la Nación ha sido de las más bajas en los últimos 7 años; de los 27 sectores que hacen parte de las apropiaciones del presupuesto nacional, solamente el empleo público ha tenido menor inversión que el sector deporte (figura 10). El sector salud, educación y defensa han sido los sectores priorizados por el Estado, mientras que cultura, ciencia y tecnología y deporte han recibido niveles de inversión mínimos en comparación con entidades que cumplen funciones netamente administrativas.

<sup>17</sup> El Índice de Transparencia de las Entidades Públicas (ITEP) es una iniciativa de la sociedad civil que busca contribuir a la prevención de hechos de corrupción en la gestión administrativa del Estado. Consultar: <http://www.indicedetransparencia.org.co/ComoSeHace>

El Sistema Nacional del Deporte fundamentado en la Constitución Política, la ley 181 de 1995 y demás leyes complementarias y decretos reglamentarios se financia de la siguiente forma:

- Recursos de funcionamiento e inversión del Presupuesto General de la Nación.
- Recursos de propósito general del Sistema General de Participaciones: Del total de los recursos de propósito general, se destina el 5% al deporte y la recreación.
- Recursos propios de los Entes Territoriales.
- IVA cedido al consumo de licores, vinos y aperitivos (30% para el deporte).
- Impuesto consumo al tabaco (70% para departamentos, 30% para municipios).
- Recursos provenientes del 70% de las rentas generadas por el impuesto del 4% sobre la totalidad del servicio de telefonía móvil y datos, ley 1819 de 2016.
- Recursos provenientes del Sistema General de Regalías.
- Los que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida del 125%, en los términos de los artículos 126-2 del Estatuto Tributario Colombiano.
- Las rentas que creen las asambleas departamentales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, previa aprobación de la ley.
- Los recursos que asignen los concejos municipales o distritales en cumplimiento de la Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo municipal de fomento y desarrollo del deporte.
- Los recursos que Coldeportes asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo, teniendo en cuenta la oferta institucional y las políticas del gobierno nacional.

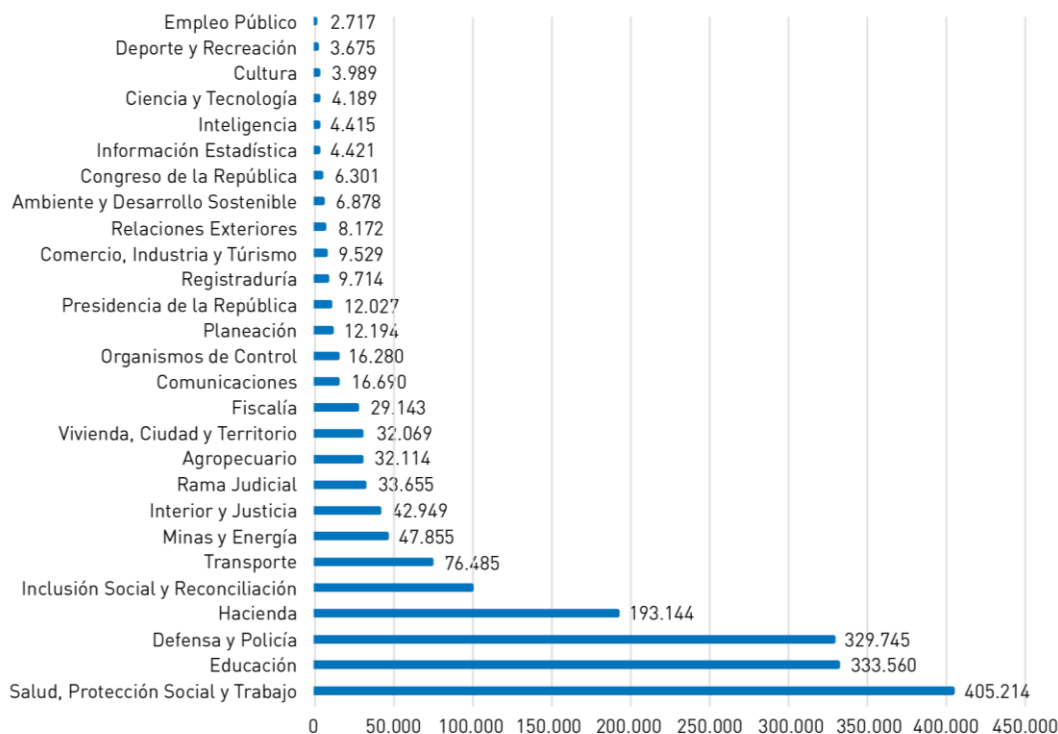


**Figura 10. Apropiaciones sectoriales Presupuesto General de la Nación 2010-2017 (billones COP)**

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2018). Tomado de: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/#/info-territorialInfFin>

Las apropiaciones sectoriales del Presupuesto General de la Nación para el deporte y la recreación durante el periodo 2000-2017, han sido de 3,6 billones COP, de los cuales el 95% ha sido para inversión (3,2 billones COP). Las transferencias específicas para el deporte realizadas por el Sistema General de Participaciones<sup>18</sup> entre los años 2002-2017, ascienden a \$1,8 billones de pesos (figura 11), lo que demuestra inversiones estatales en estos dos conceptos para el sector deporte por un total de \$5,5 billones COP, en los últimos 15 años (DNP, 2017).

<sup>18</sup> El Sistema General de Participaciones (SGP) está constituido por los recursos que la nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política de Colombia a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios) para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación, saneamiento básico y los definidos en el Artículo 76 de la Ley 715 de 2001, entre ellos el deporte y la recreación que le corresponde un 5%.

A partir del año 2010, el presupuesto destinado al sector del deporte ha crecido casi un 600% en el nivel central y un 150% en el Sistema General de Participaciones, y es superior a presupuestos como los de cultura, inteligencia y ciencia y tecnología. Por otro lado, el Sistema Nacional del Deporte no cuenta con sistemas de información que permitan calcular los demás rubros por medio de los cuales se financia el sector en Colombia; por lo tanto, estos cálculos sobrepasan el alcance de este trabajo.

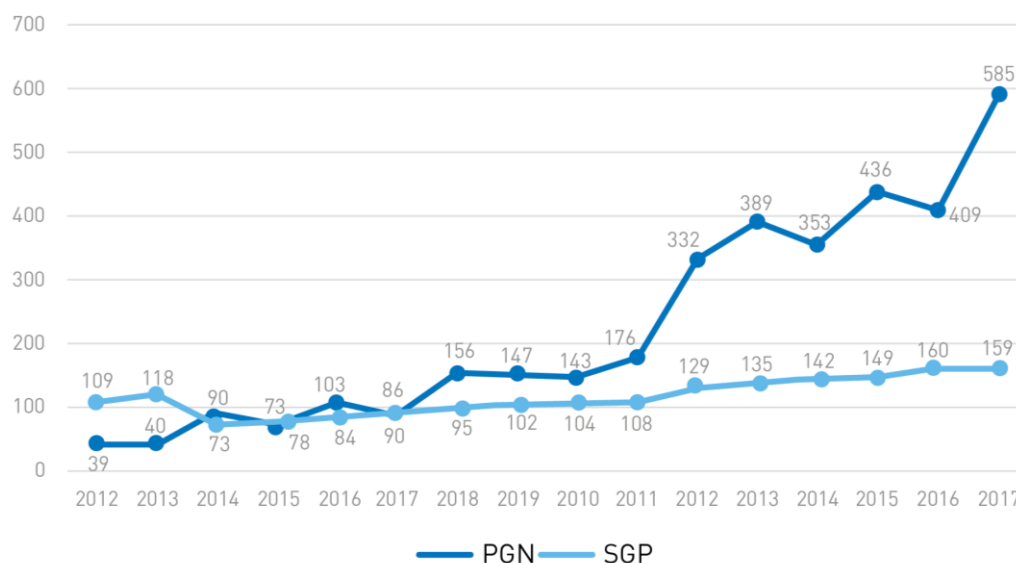


**Figura 11. Apropriaciones sectoriales Presupuesto General de la Nación y recursos del Sistema General de Participaciones para el sector deporte 2002-2017 (miles de millones COP)**

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2017).

A continuación se enuncian los problemas en la arquitectura institucional del Sistema Nacional del Deporte: la ineficiencia en la administración de los recursos; la falta de capacitación, educación y formación de los dirigentes, entrenadores y deportistas; la falta de comunicación y articulación entre las organizaciones del sistema; las pocas fuentes de financiación; las garantías para deportistas y entrenadores; la inclusión y la cobertura del sistema; la calidad de la infraestructura deportiva; la institucionalidad del Sistema Nacional del Deporte y; la falta de robustez en la normatividad (Coldeportes - Universidad Sergio Arboleda, 2016).

Por otro lado, en lo relacionado a la formación y profesionalización del talento humano, según registros del Ministerio de Educación Nacional (MEN), en Colombia existen 46 instituciones de educación superior que ofrecen 89 programas académicos en el nivel de

pregrado relacionados al deporte, la recreación y la actividad física. Adicionalmente, se calcula que se encuentran matriculados 18.000 estudiantes y existen 9.241 profesores de educación física y 1.533 entrenadores profesionales en el área (Coldeportes, 2018b). La proyección de profesionales que egresarán de estas instituciones de educación superior en los próximos 10 años se calcula en 30.000 personas (ARCOFADER, 2017).

El 20% de la dirigencia deportiva de Colombia tiene conocimientos específicos en deporte y el 90% no tiene formación posgradual en gerencia deportiva, solamente existen 12 especializaciones en este campo, de las cuales seis están concentradas en Bogotá y Medellín, y las otras seis, en Cali, Villavicencio, Bucaramanga, Tunja, Pereira y Pamplona. A nivel de pregrado, los programas profesionales en administración deportiva se encuentran el programa presencial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, el programa de la Universidad Sergio Arboleda y los programas virtuales de la Universidad Manuela Beltrán, de la UNAD<sup>19</sup> y de la Escuela Nacional del Deporte<sup>20</sup> (Sandino, 2017).

Los niveles de ciencia, tecnología e innovación de la industria deportiva internacional han venido aumentando de manera sostenida durante los últimos 20 años. Desde el año 2007 hasta el 2017 se ha duplicado el número de patentes otorgadas; en la actualidad existen 93.438 familias de patentes licenciadas a nivel mundial. En Colombia la primera patente se publicó en 1997; entre los años 2001 y 2010 se registraron 12 patentes; en el 2016 una patente y durante el 2017 se publicaron 4 patentes. Los años más innovadores para la industria deportiva colombiana fueron el 2007 (3 patentes) y el 2017 (4 patentes). Se destaca que las patentes pertenecen a inventores y concesionarios locales en su gran mayoría (Espinal, Medina, & Da Cunha, 2018). En la tabla 23 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión institucional del desarrollo deportivo colombiano.

---

<sup>19</sup> Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<sup>20</sup> Programas académicos a ofertarse en el 2018.

**Tabla 23. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión institucional del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas                                   | Procesos                             | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regulaciones del sector                     | Deporte como derecho                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte como derecho fundamental conexo</li> <li>• Ley Marco del Deporte</li> <li>• Decreto único reglamentario del sector</li> <li>• Incentivos a la movilidad sostenible</li> <li>• 7 fuentes de financiación pública y 1 fuente de incentivos al sector privado</li> </ul>                                                                                                                        |
| Gobernanza del Sistema Nacional del Deporte | Madurez del sistema                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de organizaciones que componen el sistema 2.500</li> <li>• Plan decenal: 3 lineamientos, 8 programas, 32 objetivos estratégicos</li> <li>• Índice de transparencia 62,9.</li> <li>• Cobertura del Sistema Nacional del Deporte: 12,8%</li> <li>• Cobertura del desarrollo deportivo colombiano: 63,8%</li> </ul>                                                                              |
| Financiación del sistema                    | Gasto público                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del 0,2% del PGN 2018.</li> <li>• Gasto de 5,5 billones 2002-2017.</li> <li>• Inversión de 3,2 billones 2000-2017</li> <li>• SGP 2002-2017: 1,8 billones.</li> <li>• Escasos incentivos para la financiación privada</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Talento humano                              | Profesionalización                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 89 programas académicos relacionados al deporte, educación física, recreación.</li> <li>• 18.000 estudiantes</li> <li>• 9.241 profesores de educación física</li> <li>• 1.533 entrenadores profesionales</li> <li>• 12 posgrados en gerencia deportiva y 5 pregrados</li> <li>• 10% dirigencia posgrado en gestión deportiva</li> <li>• Proyección profesionales</li> <li>• Empleabilidad</li> </ul> |
| Ciencia, tecnología, innovación             | Innovación de la industria deportiva | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 patentes deportivas licenciadas en Colombia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis de la dimensión institucional arrojan varias conclusiones. En primer lugar, en Colombia el derecho al deporte es reconocido como derecho fundamental y como parte del gasto público social lo que garantiza, según la legislación colombiana, la participación activa del Estado en la financiación, promoción y desarrollo del sector deportivo; esto se convierte en una fortaleza del sistema deportivo colombiano, ya que cuenta con la suficiente robustez normativa de base que permite garantizar los procesos de financiación en el largo plazo.

En segundo lugar, a pesar de que existe una amplia variedad de organizaciones deportivas en el Sistema Nacional del Deporte, su gobernanza se encuentra centralizada en Coldeportes. La política pública orientada en el Plan decenal del deporte es un instrumento valioso para los procesos de planeación del desarrollo deportivo territorial; esto se refleja en la inversión del Estado en el sector deporte desde la entrada en vigencia del plan, ya que desde el año 2010 se ha triplicado; sin embargo, aún no se puede asegurar que el deporte se pueda considerar como una política de Estado ya que los niveles de inversión en este sector han sido históricamente los más bajos de toda la inversión pública.

Finalmente, una de las mayores fortalezas del sistema deportivo colombiano es el nivel de profesionalización de su talento humano. El sistema educativo cuenta con una oferta diversa de titulaciones relacionadas al sector deporte, educación física y recreación. En el mercado laboral se encuentra una gran cantidad de profesionales de alto nivel en distintas áreas que promueven el desarrollo técnico y científico del sector.

## **5.5 Dimensión infraestructura deportiva**

La cercanía, acceso y calidad de la infraestructura deportiva junto con programas deportivos ha demostrado ser la estrategia más efectiva para incrementar los niveles de la actividad deportiva / física de los residentes locales (Wicker, Hallmann, & Breuer, 2012). La infraestructura del deporte comprende las instalaciones, sistemas, bienes y servicios que permiten su práctica. El agua y los sistemas de suministro de energía, transporte, comunicaciones, seguridad y otros elementos para la operación y mantenimiento hacen parte de la infraestructura deportiva (Evstafyev & Evstafyev, 2015).

La ley 1356 de 2009 de la república de Colombia, entre otras definiciones, establece que un escenario deportivo:

“Es toda instalación construida o adecuada para la práctica de un deporte determinado y legalmente reconocido por el estado colombiano por intermedio de la autoridad competente respectiva incluyendo todas sus dependencias internas y externas y vías de ingreso y egreso aledañas a dichos escenarios”.



La clasificación de espacios de práctica deportivos y recreativos de Colombia CEDERC (V. 4.0) organiza en categorías o conjuntos homogéneos toda la infraestructura deportiva y recreativa del país, con el fin de armonizar definiciones y conceptos, facilitar su almacenamiento en bases de datos y los procesos de análisis de dicha información.

En Colombia existen 21 clasificaciones diferentes de infraestructura deportiva (campo de juego, centro complejo de alta maestría deportiva, centro de educación física, centro especializado de alto rendimiento, coliseo cubierto, escenario deportivo, espacio público, estadio, gimnasio, instalaciones recreativas, parque barrial, parque longitudinal, parque metropolitano, parque natural, parque temático, parque zonal, piscinas, pistas, placa polideportiva, salones o salas y unidad deportiva) (Coldeportes, 2015).

Estándares internacionales de espacios deportivos y recreativos indican un nivel deseable de 10 mts<sup>2</sup> por habitante; en el país se estima que existe un déficit de 9.10 mts<sup>2</sup>/hab, esto quiere decir que hay en promedio un metro cuadrado de infraestructura deportiva por habitante (Departamento Nacional del Planeación, 1995)<sup>21</sup>. Para suplir este déficit, durante el periodo 2006-2017 el estado colombiano, a través de Coldeportes, ha invertido 1,7 billones de pesos en infraestructura deportiva y recreativa en los últimos 8 años, lo que representa el 49 % del presupuesto de inversión en los últimos años (figura 12).

---

<sup>21</sup> Aunque el dato referenciado es desactualizado, los cálculos actualizados muestran que no se ha podido superar el déficit de metros cuadrados per cápita de infraestructura deportiva (60.000 escenarios \* 750 mts<sup>2</sup>/49.000.000 = 0,9 mts<sup>2</sup> per cápita).

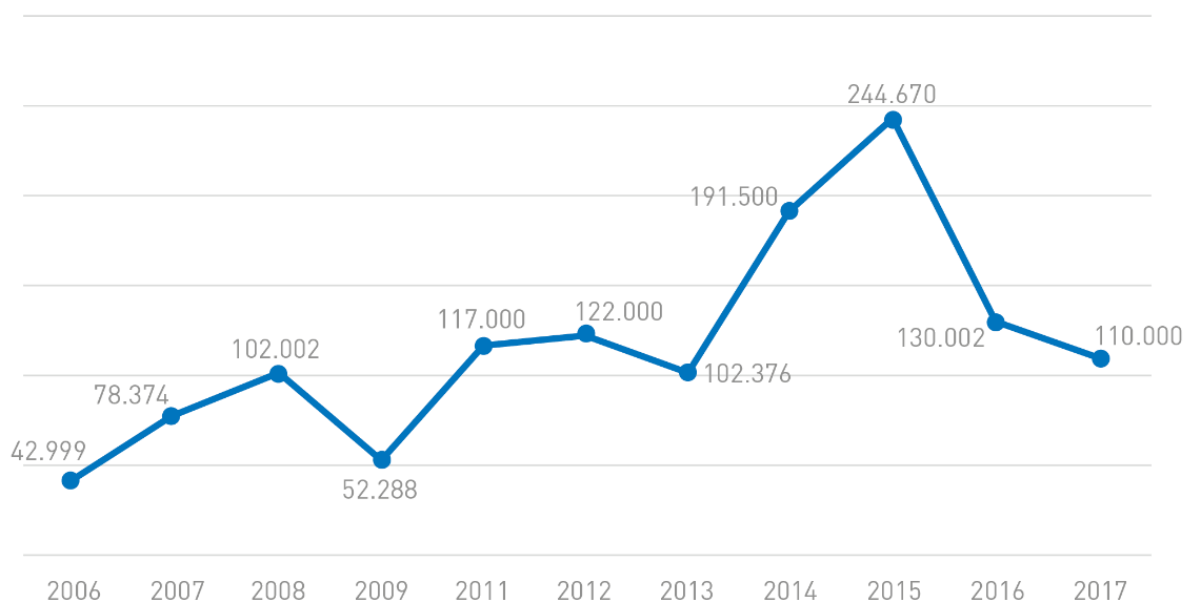


**Figura 12. Inversión pública en infraestructura deportiva 2006-2017 (miles de millones COP)**

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de gestión de Coldeportes, Ministerio de Hacienda y Planeación Nacional.

El censo nacional de infraestructura deportiva (2010), revela que, de los 54.780 escenarios deportivos del país, el 27% está inconcluso, el 15% en regular estado y el 40 % en mal estado; es decir, sólo el 18 % estaría en buen estado (Dane-Coldeportes, 2010). El gobierno asegura haber construido más de 1.100 escenarios deportivos nuevos en los últimos 5 años; se estima que la infraestructura deportiva del país ascendería a los 60.000 escenarios en sus 21 clasificaciones diferentes (Coldeportes-infraestructura, 2017). En la tabla 24 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión infraestructura deportiva del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 24. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión infraestructura deportiva del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas                                              | Procesos                                  | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Construcción y adecuación de infraestructura deportiva | Gasto publico                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1, 7 billones de inversión pública 2010-2018</li> <li>• Participación del 49% del presupuesto de inversión</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                        | Capacidad de la infraestructura deportiva | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 tipos de infraestructura deportiva</li> <li>• 60.000 escenarios deportivos</li> <li>• 27% inconclusos</li> <li>• 15% regular</li> <li>• 40% mal estado</li> <li>• 18% buen estado</li> <li>• 1mt2/per cápita de infraestructura deportiva</li> <li>• 77 escenarios para el deporte de altos logros</li> <li>• 156 escenarios es zonas de conflicto</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

La infraestructura deportiva es uno de los factores que mayor influencia tiene sobre la vinculación de la población al deporte. En Colombia se evidencia que existe un déficit en este concepto, lo que señala que éste puede ser un factor que influye sobre los bajos niveles de participación deportiva. Sin embargo, el Estado ha focalizado la mitad de su inversión en el sector deporte para suplir este déficit, lo que ha representado un aumento del 10% en los niveles de práctica deportiva desde el año 1995.

Solamente el 18% de la infraestructura cumple con los requerimientos para una práctica deportiva segura, lo que significa que el 78% de la infraestructura no presenta las condiciones mínimas que garanticen un impacto positivo más amplio sobre la comunidad beneficiaria; por el contrario, la infraestructura deportiva que no cumple con estas condiciones se convierten en una obstáculo para las comunidades por ser focos de inseguridad, accidentes y acciones que atentan contra la convivencia, además de convertirse en una barrera espacial para el esparcimiento y el entretenimiento debido a que la percepción comunitaria lo ve como una amenaza para su entorno.

Los expertos consideran que en los últimos 15 años ha habido un esfuerzo importante del Estado en este concepto; sin embargo, todavía se presentan muchas dificultades en los procesos de planeación, contratación e interventorías que afectan los resultados esperados en los niveles de práctica deportiva, salud y bienestar de la población de acuerdo a la magnitud de las inversiones públicas.

## 5.6 Dimensión eventos deportivos

La realización periódica de eventos deportivos y su influencia en el desarrollo territorial se manifiesta principalmente en: regeneración urbana, aumento del turismo, renovado espíritu comunitario y sentido de pertenencia, formación de voluntarios y, como principal legado social, el aumento en los niveles de participación deportiva, recreativa y de actividad física (Leopkey, & Parent, 2016).

El impacto económico directo de los Juegos Olímpicos de Rio 2016 fue de 14.000 millones de dólares, Londres 2012, de 12.000 millones de dólares, el de Beijing 2008, de 9.000 millones de dólares, los de Atenas 2004, 3.000 millones de euros, y los de Sídney 2000, 5.000 millones de euros (Espinal, 2016). En lo relacionado al turismo, el análisis a los 18 principales eventos deportivos encontró un incremento promedio del 8% en el corto plazo en el turismo local (Sportcal, 2017).

Por otro lado, la realización periódica de eventos deportivos genera grandes huellas ecológicas, principalmente residuos sólidos y líquidos, emisiones de gases efecto invernadero producto de los viajes aéreos y terrestres, residuos de alimentos y el consumo de bebidas y contaminación visual y auditiva (Collins & Flynn, 2008). Los principales legados ambientales positivos como resultado de la organización de un evento deportivo son la arquitectura urbana y paisajística, la preservación del patrimonio, la promoción del medioambiente y la transición a medios alternativos de transporte como la bicicleta o caminar (Comité Olímpico Internacional, 2015).

Colombia ocupó el puesto número treinta a nivel mundial en el 2016 como uno de los países con mayor capacidad de realización de eventos deportivos, cumpliendo con los requerimientos técnicos y deportivos de eventos como el Mundial de Fútbol sub 20 en 2011, los World Games 2013, Campeonato Mundial de Patinaje Artístico 2015, Copa Mundo de Ciclismo de Pista 2015 y el Mundial de Fútbol Sala de la FIFA 2016, Juegos Bolivarianos Santa Marta 2017 y Juegos Centroamericanos y del Caribe Barranquilla 2018, entre otros. Santiago de Cali se ubica como la cuarta ciudad deportiva del continente americano después de Rio de Janeiro (Brasil), Vancouver y Edmonton (Canadá) y la segunda de Sur América (Sportcal, 2017).

Colombia se ha convertido en una potencia deportiva continental debido en parte a la gran cantidad de eventos deportivos internacionales organizados en los últimos 8 años, se estima que alrededor de 136 eventos de nivel internacional federados se han organizado. A nivel privado, por fuera del Sistema Nacional del Deporte, según los expertos, se organizan un número aproximado de 2.500 eventos deportivos y recreativos anualmente. En promedio, durante los últimos 5 años en Colombia se organiza un evento deportivo de nivel internacional mensualmente y se han invertido desde el gobierno central aproximadamente 355.440 millones COP en el periodo 2006-2017, lo que corresponde al 14% del presupuesto de inversión (figura 13).

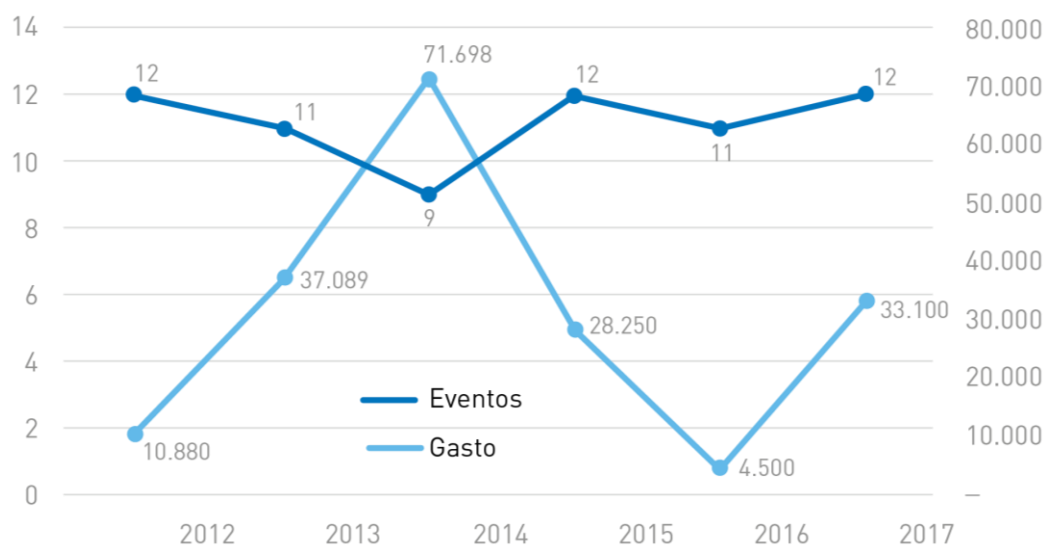


**Figura 13. Inversión pública (miles de millones COP) en eventos deportivos y número de eventos deportivos internacionales organizados en Colombia 2012-2017**

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de gestión.

Una de las principales industrias asociadas a los eventos es la del turismo deportivo, para el caso de los World Games de Cali (2013), se atrajo a 2.174 turistas internacionales, 11.250 turistas nacionales y 90.249 residentes locales. Se encontró que un turista extranjero estuvo en promedio 4.8 días en la ciudad, asistió a 4.4 competencias y gastó \$1.805.237 COP. Por su parte, un turista nacional tuvo una estancia media de 4.1 días, asistió a 4 competencias y gastó \$696.242 COP. Los residentes locales asistieron durante 4.5 días a 4.3 competencias con un gasto de \$211,099 COP.

Se crearon 9.619 puestos de trabajo equivalentes a 7.728 empleos de tiempo completo. La movilización de recursos en torno a los Juegos Mundiales fue de \$137.220 millones de pesos. De este total, \$101.313 millones de pesos significaron un nuevo flujo de ingreso monetario derivado de agentes externos a la economía local. El impacto económico total del evento fue de \$571.099 millones COP de pesos, lo que representó un impacto del 0,8% de su PIB local (Aguado, Osorio, & Arbona, 2013). En la tabla 25 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión eventos deportivos del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 25. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión eventos deportivos del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas                                      | Procesos             | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eventos deportivos para el desarrollo regional | Financiación         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión estatal de 355.440 en organización de eventos 2006-2017</li> <li>• Participación del 14% del presupuesto de inversión estatal en deporte 2006-2017</li> </ul>                                                                           |
|                                                | Organización         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de 11 eventos deportivos internacionales federados anuales en los últimos 5 años</li> <li>• 2.500 eventos particulares</li> <li>• Ranking Global Sports Impact: 30</li> </ul>                                                            |
|                                                | Desarrollo económico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto multiplicador en la economía 3,08.</li> <li>• Gasto diario turista extranjero: \$410.281 COP</li> <li>• Gasto diario turista nacional: \$169.815 COP</li> <li>• 28,3% de crecimiento del turismo internacional en Colombia 2017</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## 5.7 Dimensión manifestaciones del deporte

Las manifestaciones del deporte se refieren a todas las expresiones sociales y culturales que distinguen las diferentes prácticas deportivas en contextos que pueden ser federados, organizados de manera independiente o actividades espontáneas. Las diferentes manifestaciones se expresan como las instituciones del deporte de élite, el deporte para todos, el deporte adaptado y los deportes emergentes que surgen como tendencias, generan procesos de cambio en las instituciones y configuran un sistema deportivo.

El deporte para todos es el conjunto de prácticas de actividades físicas y deportivas que tienen como propósito la promoción de la integración social, la salud, la educación y la cultura. En Colombia, los programas que promueven el deporte para todos se relacionan con

la recreación, la actividad física y el deporte social comunitario. Desde el año 2010, Colombia ha invertido \$414.154 millones COP en promoción y fomento. En el 2017, los programas gubernamentales llegaron a 643 municipios del país, impactando a 1.354.860 personas lo que corresponde al 3% de la población colombiana; se invirtieron \$73.300 millones COP distribuidos en recreación (42%), actividad física (36%) y el deporte social comunitario (22%) (Coldeportes, 2017).

Por su parte, en lo relacionado a la actividad física realizada en gimnasios, se estima que en el país hay 1.752 gimnasios y es el quinto mercado en número de establecimientos después de Brasil, México, Argentina y Chile facturando 376 millones de dólares anuales y con 979.000 usuarios vinculados (IHRSA, 2017).

El deporte de élite es el conjunto de prácticas que se caracteriza por la consecución de altos logros deportivos en el máximo nivel competitivo en el contexto internacional. La inversión histórica en el deporte de élite en Colombia durante el periodo 2010-2017, ha sido de \$407.000 millones COP, lo que se ha reflejado en un acumulado de 3.629 medallas en eventos correspondientes al ciclo olímpico colombiano<sup>22</sup>(Coldeportes, 2018). El sistema deportivo colombiano para los altos logros deportivos organiza su jerarquía de la siguiente manera:

- Programa de juegos intercolegiados Supérate: 3.319.261 niños y jóvenes del 100% de los municipios del país.
- Escuelas de formación deportiva: 1,6 millones de niños y niñas en 582 municipios accedieron a la oferta de deporte formativo.
- Atletas que pertenecen al Sistema Nacional del Deporte: 94.020. Relación entrenadores/atletas: 1:631.
- El programa de talento y reserva deportiva: 849 deportistas en 5 centros de iniciación y formación deportiva.

---

<sup>22</sup> Dato actualizado al 26 de agosto de 2018. Los eventos del ciclo olímpico corresponden al calendario de competencias deportivas clasificatorias a los juegos olímpicos cada 4 años. Para Colombia los eventos del ciclo olímpico y paralímpico son: juegos bolivarianos, juegos suramericanos, juegos centroamericanos y del caribe, juegos panamericanos y juegos olímpicos y campeonatos mundiales mayores y juveniles.

- El programa de deportista excelencia cuenta con 363 deportistas (293 convencionales, 70 paralímpicos).
- Centros de desarrollo deportivo: 25 a nivel nacional.

El sistema deportivo paralímpico está integrado por 4.499<sup>23</sup> deportistas paralímpicos y 70 atletas dentro del programa de apoyo a deportistas, cuenta con cinco federaciones y se practican 18 modalidades deportivas. Las organizaciones que lo constituyen son la Federación de deportes para limitados visuales (FEDELIV- 600 deportistas), la Federación de deportistas con discapacidad física (FEDESIR-700 deportistas), la Federación de deportistas con parálisis cerebral (FECDE-PC-418 deportistas), la Federación de deporte especial (FEDES-1.000 deportistas) y la Federación deportiva de sordos (FECOLDES-1.516 deportistas), estas federaciones son coordinadas por el Comité paralímpico colombiano (Comité paralímpico colombiano, 2018).

Los deportes emergentes son todas aquellas manifestaciones deportivas que por lo general se originan como prácticas “underground”, que crecen de manera exponencial y rápidamente se convierten en tendencias globales. Estos deportes se asocian a personas que utilizan el deporte como un estilo de vida y son promocionados por compañías que comercializan implementos e indumentaria para su desarrollo. En Colombia crece rápidamente el mercado de los e-Sports y los lifestyle Sports como el skateboard, el surf y la escalada deportiva que recientemente fueron agregados al programa de juegos olímpicos.

Los e-Sports son reconocidos por el movimiento olímpico internacional debido a su fuerte crecimiento, especialmente en los jóvenes de diferentes países. Los e-Sports competitivos se pueden considerar como una actividad deportiva, y los jugadores involucrados se preparan y entrenan con una intensidad que puede ser comparable a la de los atletas en los deportes tradicionales (Heere, 2018). Un gamer toma 400 decisiones por minuto, sus pulsaciones durante una competición se pueden asimilar a las de un corredor de fondo y el nivel de cortisol al de un piloto de fórmula 1 (Comité Olímpico Internacional, 2017).

---

<sup>23</sup> El número de participantes en los últimos juegos deportivos paranacionales 2015 fue de 2.000 atletas. Tomado de: [https://www.paranacionales.gov.co/item/articulo/4194/categoria\\_cms/502/editor/1/](https://www.paranacionales.gov.co/item/articulo/4194/categoria_cms/502/editor/1/)



Se estima que en Colombia existen más de 135 equipos y más de 2.000 jugadores aficionados y profesionales dedicados a los e-Sports<sup>24</sup>. El mercado de las consolas legales de video juegos en Colombia es de US\$100 millones al año y se venden unos 9.000 computadores anuales especializados para gamers. La industria nacional se compone de 60 compañías desarrolladoras que actualmente facturan más de dos millones de dólares en aplicaciones y videojuegos que fueron comercializados en Estados Unidos, México y Canadá.

Por otro lado, en lo relacionado a los lifestyle Sports, recientemente se creó la Comisión técnica de skateboard a través de la Federación colombiana de patinaje con el propósito de vincular este deporte al sistema deportivo internacional y buscar la participación en los juegos olímpicos de Tokio 2020. En Colombia existen seis comisiones departamentales de skateboard y más de 20 empresas que promueven este deporte. El surf también ingresó al programa olímpico; en el 2017 se creó la Federación colombiana de surf con el propósito de buscar la participación en los próximos juegos olímpicos. En Colombia existen alrededor de 180 surfistas juveniles, y 90 surfistas en categorías mayores provenientes de 9 departamentos (Comité olímpico colombiano, 2018).

En la tabla 26 se identifican las políticas, procesos y prácticas de la dimensión manifestaciones del deporte del desarrollo deportivo colombiano.

---

<sup>24</sup> Dinero. (11 de septiembre de 2017). *Los eSports, un negocio joven que mueve US\$696 millones en el mundo*. Obtenido de Oferta nacional de la industria de contenidos digitales: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/que-son-los-esports-y-cuanto-mueve-en-el-mundo/252161>

**Tabla 26. Políticas, procesos y prácticas de la dimensión manifestaciones del deporte del desarrollo deportivo colombiano**

| Políticas           | Procesos                                                                                                                 | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deporte para todos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad física</li> <li>• Recreación</li> <li>• Social comunitario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de 414.154 millones COP 2010-2017</li> <li>• 1.354.860 personas impactadas en 2017.</li> <li>• Cobertura de los programas de fomento: 3% de la población.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Deporte de élite    | Posicionamiento y liderazgo deportivo                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• \$407.000 millones COP invertidos 2010-2017</li> <li>• 3.629 medallas de ciclo olímpico</li> <li>• 57 federaciones deportivas</li> <li>• 5 millones de niños y jóvenes participan del sistema deportivo en el 100% de los municipios de país.</li> <li>• 3,2 millones de niños en programa Supérate</li> <li>• 1,6 millones de niños en escuelas de formación</li> <li>• 94.020 atletas federados.</li> <li>• Relación entrenadores/ atletas 1:631</li> <li>• 849 deportistas en la reserva deportiva</li> <li>• 363 deportistas de élite (convencional-paralímpico)</li> <li>• 70 deportistas paralímpicos de élite</li> <li>• 4.499 deportistas paralímpicos</li> </ul> |
| Deportes emergentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-sports</li> <li>• Life style sports</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de 100 millones USD anual en consolas</li> <li>• Ventas de 9.000 computadores anuales especializados</li> <li>• 135 equipos de e-sports</li> <li>• 2.000 gamers amateur y profesionales</li> <li>• 60 compañías de desarrollo e-sports</li> <li>• 3 Deportes institucionalizados surf, skateboard, escalada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: elaboración propia.

El énfasis de política del desarrollo deportivo colombiano, en los últimos años, ha demostrado un claro énfasis hacia la inversión en el deporte de élite, lo que explica el gran nivel de desarrollo deportivo que se ve reflejado en el éxito deportivo internacional de los últimos 20 años. Sin embargo, también puede estar relacionado a los bajos niveles de cultura física de la población con relación a la práctica voluntaria del deporte en el país.

El deporte de élite se ha convertido en el programa bandera del desarrollo deportivo, los resultados obtenidos obligan al Estado a elevar de manera permanente las inversiones en este rubro con el propósito de mantener el prestigio internacional y el reconocimiento social local.

Esta priorización de las inversiones en las prácticas deportivas con potencial de éxito resulta eficiente para elevar los niveles de competitividad internacional; no obstante, la focalización excesiva de recursos es contraproducente para la masificación de la práctica deportiva y para el desarrollo de otras disciplinas con potencial de éxito futuro.

Los lifestyle sports surgen como una mega-tendencia que se fundamenta en la innovación y la tecnología como su núcleo de desarrollo deportivo. Los e-sports fueron reconocidos como deporte por el Comité olímpico internacional en el 2017, comenzando su proceso de transición hacia el deporte federado acompañado de la gran fuerza comercial que lo convierten en la mega-tendencia que puede imponerse en el futuro del deporte mundial. Por otro lado, deportes como el skateboarding y el surf, debido a su gran poder comercial global, lograron convertirse rápidamente hacia la estructura del deporte federado, lo que abre el camino a otros deportes emergentes de poder vincularse al movimiento internacional de desarrollo deportivo.

## **5.8 Análisis estructural del desarrollo deportivo colombiano**

El método del análisis estructural contribuye a comprender un sistema identificando las relaciones de influencia y dependencia (en lugar de las relaciones de causa-efecto) entre los factores que lo integran. Esta descripción se lleva a cabo por medio de un proceso de reflexión y deliberación colectiva de actores y expertos en el que, de manera conjunta, se llega a un consenso para la evaluación de cada uno de los factores que permiten generar jerarquías y clasificaciones de los elementos, conforme a sus propiedades de motricidad (influencia que un elemento ejerce sobre otro) y dependencia (influencia que un elemento recibe de otro)<sup>25</sup>, evidenciando las relaciones entre los factores que componen el sistema y señalando cuáles son las variables esenciales en su evolución futura (Godet & Roubelat, 2004). El método del análisis estructural se aplicó de la siguiente manera:

1. Censo de factores clave del desarrollo deportivo: el proceso de identificación y posterior selección de los factores clave partió de una extensa revisión de la literatura, obteniendo

---

<sup>25</sup> La influencia es el grado de poder que ejerce una variable sobre las restantes que representan el sistema, y la dependencia es el grado en el cual una variable se ve afectada por las otras variables que representan el sistema (Godet, 2000).

como resultado un total de 105 factores para analizar. Posteriormente, luego de la revisión inicial de 8 expertos internacionales y nacionales, se agruparon y filtraron en 50 factores, para finalmente, luego de una segunda ronda de revisión, llegar a un consenso de 18 factores clave agrupados en siete dimensiones de análisis.

2. Análisis de influencia/dependencia: Para analizar las relaciones entre las variables se utilizó el software MIC-MAC <sup>®26</sup>. Durante un taller prospectivo con 10 expertos se estudiaron las relaciones directas (cuando cualquier cambio en una variable influye también en una segunda variable), las relaciones indirectas (la influencia que ejerce una variable sobre una segunda variable se realiza a través de una tercera variable), las relaciones potenciales (la influencia no se percibe en el presente pero probablemente surja en el futuro) y las relaciones nulas (no existe en el presente y se piensa que no debería existir en el futuro) del sistema deportivo colombiano.

Esta evaluación de la relación influencia/dependencia se realizó con la escala (0) influencia nula, (1) influencia débil, (2) influencia moderada, (3) influencia fuerte, y (p) influencia potencial. La evaluación de influencia/dependencia se realizó siguiendo la propuesta de Godet & Durand (2011) en lo relacionado a los tres sistemas principales de análisis:

- a. Análisis de influencia directa: identifica los factores que mayor influencia y dependencia ejercen sobre el sistema y evalúa su comportamiento en el corto plazo.
  - b. Análisis de influencia indirecta: identifica los factores que mayor influencia y dependencia indirectas ejercen sobre el sistema y evalúa su comportamiento en el mediano plazo.
  - c. Análisis de influencia potencial: identifica los factores con mayor influencia potencial sobre el sistema y evalúa su comportamiento en el largo plazo.
3. Análisis de los subsistemas: El análisis de la influencia/dependencia en los tres sistemas planteados se realizó partiendo del estudio de los subsistemas sugeridos (figura 14):
    - a. Subsistema de factores determinantes (alta influencia –baja dependencia);
    - b. Subsistema de factores de entorno (alta influencia y media dependencia);

---

<sup>26</sup> Matriz de impacto cruzado.

- c. Subsistema de factores objetivo (influencia media-dependencia alta);
- d. Subsistema de factores de riesgo (influencia y dependencia alta);
- e. Subsistema de factores de resultado (influencia baja, dependencia alta);
- f. Subsistema de factores autónomos (baja influencia y dependencia);
- g. Subsistema de factores reguladores (influencia y dependencia media);
- h. Subsistema de factores secundarios (dependencia media baja- influencia media).

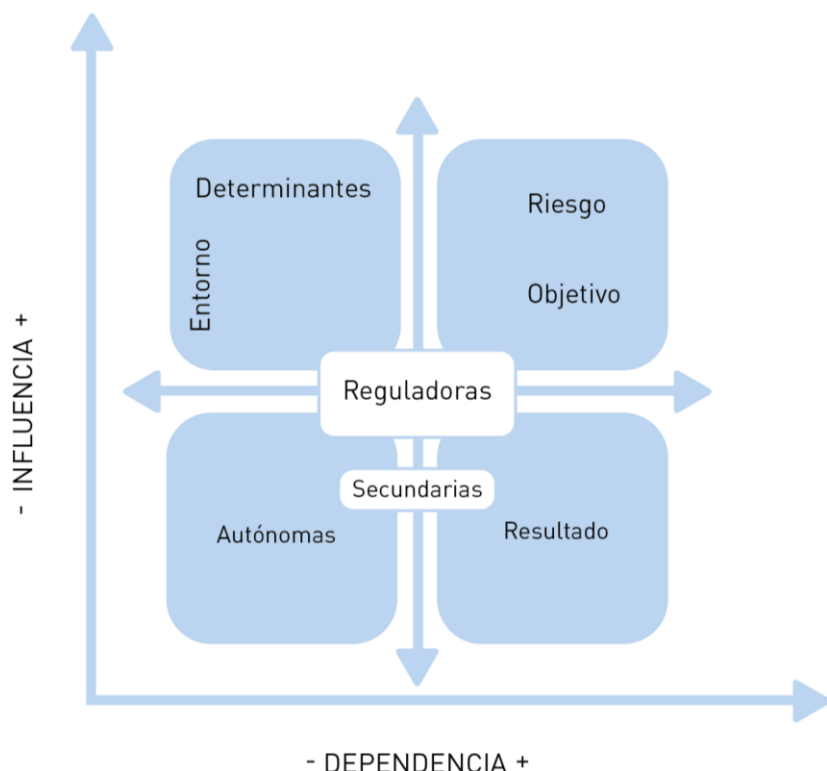


**Figura 14. Gráfico de influencia/dependencia y subsistemas de análisis.**

Fuente: Godet & Roubelat (2004), el método del análisis estructural.

### 5.8.1 Análisis de las relaciones directas entre los factores clave para el desarrollo deportivo

“El análisis de influencia/dependencia directa permite identificar el comportamiento de las variables en un horizonte de corto plazo” (Godet, 1994, pág. 89). El primer componente de análisis correspondió a las relaciones de influencia directa entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 27 se muestra el listado de factores que ejercerán mayor influencia sobre el sistema deportivo colombiano en el corto plazo. El deporte de élite (9%), el deporte para todos (7,7%), la financiación del

sistema (7,4%), los eventos deportivos (7,4%) y el talento humano (7,2%) son los cinco factores que mayor influencia ejercerán sobre el sistema en el corto plazo. Estos factores representan el 39% de la influencia total del sistema, esto implica que cualquier modificación sobre alguno de ellos alteraría levemente el desarrollo deportivo colombiano en el corto plazo. Aplicando el principio de Pareto<sup>27</sup>, los factores de deporte de élite, deporte para todos y financiación del sistema explicarían el 80% de los resultados del sistema de desarrollo deportivo en el corto plazo.

**Tabla 27. Factores de mayor influencia directa sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| Orden | Factor                           | Influencia D. |
|-------|----------------------------------|---------------|
| 1     | Deporte de élite                 | 9%            |
| 2     | Deporte para todos               | 7,7%          |
| 3     | Financiación                     | 7,4%          |
| 4     | Eventos                          | 7,4%          |
| 5     | Talento Humano                   | 7,2%          |
| 6     | Organizaciones                   | 6,8%          |
| 7     | Infraestructura                  | 6,8%          |
| 8     | Transparencia                    | 6,5%          |
| 9     | Normativo-Jurídico               | 6,1%          |
| 10    | Convivencia y paz (SFDP)         | 5,4%          |
| 11    | Educación                        | 4,7%          |
| 12    | Económico                        | 4,5%          |
| 13    | Ambiental                        | 4,5%          |
| 14    | Cultura-Física                   | 3,6%          |
| 15    | Ciencia, tecnología e innovación | 3,6%          |
| 16    | Salud pública                    | 3,4%          |
| 17    | Desarrollo urbano                | 3,4%          |
| 18    | Deportes emergentes              | 1,8%          |

Fuente: elaboración propia.

El segundo componente de análisis correspondió a las relaciones de dependencia directa entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 28 se muestra el listado de factores de acuerdo a su nivel de dependencia con relación al resto de factores del sistema. El deporte de élite (9,4%), el talento humano (8,1%), la financiación del sistema (7,4%), la infraestructura (7,4%) y las organizaciones deportivas (7,2%) son los cinco factores que mayor dependencia tienen del sistema; en su conjunto son

---

<sup>27</sup> El principio de Pareto especifica una relación desigual entre entradas y salidas, establece que el 20% de las entradas del sistema producen un 80% de los resultados.

influenciadas un 39% por el resto del sistema. Esto implica que cualquier alteración en el corto plazo de los otros factores influenciaría directamente las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo asociadas a estos factores.

**Tabla 28. Factores de mayor dependencia directa sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| Orden | Factor                           | Dependencia D. |
|-------|----------------------------------|----------------|
| 1     | Deporte de élite                 | 9,4%           |
| 2     | Talento humano                   | 8,1%           |
| 3     | Financiación                     | 7,4%           |
| 4     | Infraestructura                  | 7,4%           |
| 5     | Organizaciones                   | 7,2%           |
| 6     | Normativo-Jurídico               | 6,7%           |
| 7     | Económico                        | 6,5%           |
| 8     | Transparencia                    | 6,3%           |
| 9     | Deporte para todos               | 5,8%           |
| 10    | Eventos                          | 4,9%           |
| 11    | Convivencia y paz (SFDP)         | 4,5%           |
| 12    | Cultura física                   | 4,5%           |
| 13    | Educación                        | 4,0%           |
| 14    | Salud pública                    | 3,8%           |
| 15    | Ambiental                        | 3,3%           |
| 16    | Deportes emergentes              | 3,3%           |
| 17    | Ciencia, tecnología e innovación | 3,1%           |
| 18    | Desarrollo urbano                | 2,9%           |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados demuestran un comportamiento del sistema inestable en el corto plazo, esto implica un alto grado de incertidumbre frente al rumbo que pueda tomar el desarrollo deportivo como resultado de las políticas, procesos y prácticas relacionadas al énfasis de política entre el deporte de élite y el deporte para todos, la financiación del sistema y el talento humano deportivo. Con base en el análisis de influencia y dependencia directa, se genera el plano que permite observar gráficamente el comportamiento del sistema en el corto plazo (figura 15) y se analizan los subsistemas para obtener una comprensión más profunda.

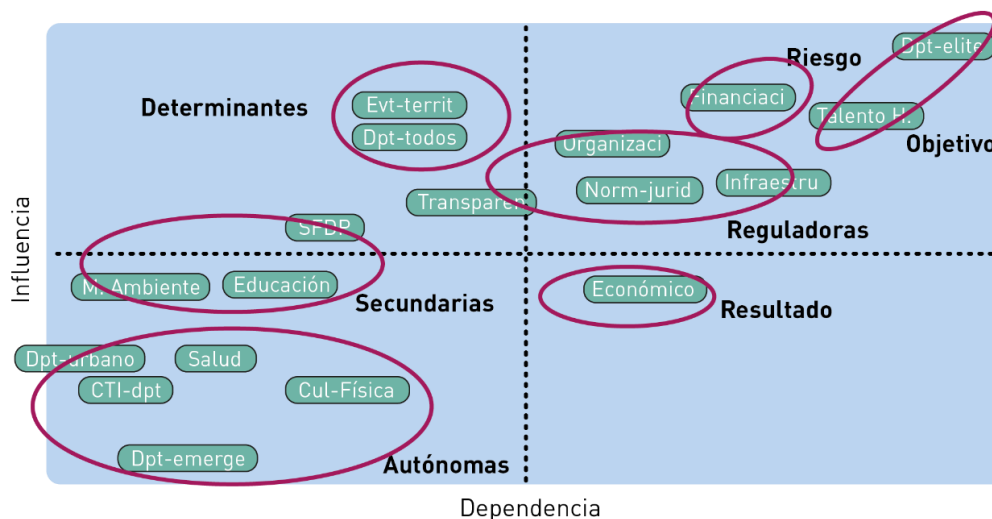


**Figura 15. Gráfico de influencia/dependencia directa del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

El factor de deporte de élite es el que mayor influencia directa ejercerá en el corto plazo sobre los factores de eventos, infraestructura deportiva y deportes emergentes. El factor de infraestructura seguirá influyendo sobre los niveles de desarrollo deportivo del país movilizándolo a factores como el deporte para todos y el desarrollo urbano deportivo. Por otro lado, los deportes emergentes presentan una fuerte influencia/dependencia sobre el factor de desarrollo económico indicando oportunidades para el crecimiento del mercado deportivo en este segmento.

El factor de ciencia, tecnología e innovación es un factor con poca relevancia dentro de las políticas actuales aunque paulatinamente irá aumentando su influencia sobre los factores de deporte de élite y los deportes emergentes, en el corto plazo. Los nodos de desarrollo deportivo, en el corto plazo, se deben concentrar en los factores de desarrollo urbano deportivo, eventos, infraestructura y deporte de élite como los que mayor movilización del sistema generarán (figura 16).



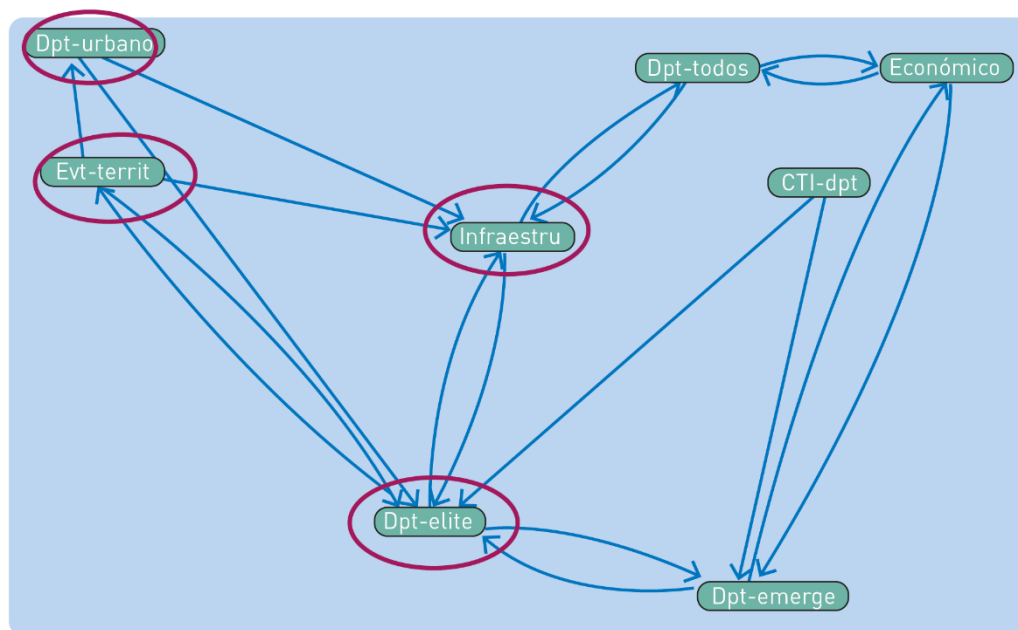


**Figura 16. Gráfico de influencia directa del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

El subsistema de factores determinantes está conformado por los factores clave de eventos deportivos y deporte para todos; estos factores están ejerciendo una influencia moderada sobre el sistema deportivo colombiano y están siendo influenciados levemente por el sistema. La organización sistemática de eventos deportivos en el país, en los últimos años, ha contribuido a mejorar los niveles de desarrollo deportivo debido a su fuerte influencia sobre los factores asociados a su organización. No obstante, no son influenciados por el sistema, lo que concuerda con las amenazas que representa la gobernanza en la organización de eventos internacionales debido a los múltiples intereses políticos, económicos y corporativos que convergen en este factor.

El deporte para todos se presenta como un gran influenciador debido a la diversidad de prácticas y contextos en donde se manifiesta potenciando su cobertura; sin embargo, el sistema no ejerce mayor influencia sobre este factor debido a que su práctica es espontánea, libre y no depende de condiciones avanzadas para su promoción y fomento, lo que concuerda con los bajos niveles de cobertura del Sistema Nacional del Deporte.

La inestabilidad del sistema no hace evidente una influencia directa del entorno sobre el modelo. En los últimos 20 años, la dinámica del sector deporte como producto de la creación del Sistema Nacional del Deporte, en la ley 181 de 1995, ha mejorado notablemente sus resultados en lo relacionado al deporte de élite y ha duplicado los niveles de participación deportiva. Este proceso se ha generado de manera endógena basado en el desarrollo de capacidades institucionales y en la triada del talento humano deportivo (deportista-entrenador-dirigente). ya que, aunque el discurso político resalta la importancia social del deporte para el país, esto no se ve reflejado en los niveles de inversión en comparación con otros sectores; por lo tanto, los resultados obtenidos se deben a las capacidades propias del sector y no a factores externos que hayan actuado para garantizar el acceso al deporte.

El subsistema regulatorio se conforma por los factores de infraestructura, madurez de las organizaciones deportivas, transparencia y desarrollo normativo y jurídico. La inestabilidad en el énfasis de política pública se convierte en el principal obstáculo para el desarrollo deportivo a largo plazo. El estatus constitucional del deporte como derecho fundamental y como parte del gasto público social, hace que se pueda considerar que en Colombia el deporte es una política de Estado, no obstante su relevancia dentro de la agenda pública no es importante y sus niveles de transparencia han sido cuestionados históricamente.

Son pocas las organizaciones deportivas que cuentan con el nivel de madurez suficiente para movilizar el desarrollo deportivo del país, son las organizaciones del sector público las que mantienen los niveles de inversión del sector deportivo principalmente en infraestructura deportiva. Estos factores, en el corto plazo, lograrán el afianzamiento del sistema deportivo y sentarán las bases para su posterior crecimiento exponencial.

El subsistema secundario se conforma por los factores de deporte y educación, deporte y medio ambiente y deporte, convivencia y paz. El deporte escolar en Colombia es uno de los aspectos con mayor relevancia dentro de las políticas de desarrollo deportivo; sin embargo, influirá medianamente sobre el sistema deportivo en la medida que se mantenga la desconexión normativa, política y operativa que existe entre el deporte escolar y la educación física.

Por otro lado, el concepto de movilidad sostenible se ha posicionado recientemente en el país; la cobertura de personas que se movilizan de manera no motorizada en Colombia ha ocasionado que a través de la figura de ciclorutas se incentive este medio de transporte; no obstante, mientras este tipo de políticas sean promovidas de manera desarticulada entre los sistemas de transporte, infraestructura urbana y el deportivo, la influencia sobre los niveles de desarrollo deportivo será limitada en el corto plazo. Los programas de deporte, convivencia y paz influirán medianamente si no se articulan, en las zonas vulnerables, los esfuerzos públicos y privados que permitan incrementar la cobertura y los impactos sociales de los programas de deporte para el desarrollo y la paz.

El subsistema autónomo está conformado por los factores cultura física, deportes emergentes, deporte y desarrollo urbano, ciencia, tecnología e innovación y deporte y salud pública. El sistema deportivo colombiano no influirá en el corto plazo sobre la cultura física de la nación, debido en gran medida, a que no vislumbra un cambio de énfasis de política del deporte de élite al deporte para todos.

Los deportes emergentes no influirán en el sistema deportivo debido a su configuración global de industria con ánimo de lucro que actúa bajo la lógica del mercado y no depende de la política pública deportiva. La ciencia, tecnología y la innovación del sector deporte no influirá en el corto plazo en los niveles de desarrollo deportivo del país ocasionado por los bajos niveles de inversión tanto pública como privada en este rubro. El deporte y desarrollo urbano no influirán sobre el sistema deportivo mientras este concepto no esté incorporado en las políticas, ya que ha sido promovido desde el sector solamente desde la perspectiva de “parque” y no de espacio público deportivo.

El subsistema de riesgo este constituido por el factor de financiación del sector. El alto nivel de incertidumbre política y el marcado énfasis de la inversión pública deportiva en comparación con la inversión privada, hacen que este factor se presente como el de mayor riesgo para el sistema en el corto plazo, ya que el presupuesto asignado al sector deporte depende, en gran medida, de la voluntad política y no del desempeño social y económico del mismo.

El subsistema objetivo está constituido por los factores de talento humano y deporte de élite. Estos factores son los factores clave que en el corto plazo generarán una amplia influencia sobre el resto del sistema deportivo. La apuesta sobre el desarrollo de capacidades en el talento humano deportivo influenciará el alcance y la calidad en los procesos de creación y aplicación de conocimiento avanzado para el desarrollo deportivo.

El deporte de élite es el máximo movilizador del sistema debido al éxito deportivo internacional alcanzado los últimos 20 años y que le ha otorgado un amplio reconocimiento social en Colombia. Cualquier alteración en este factor movilizará todo el sistema; sin embargo, también resulta extremadamente frágil debido a que su alta dependencia del sistema probablemente afectaría la articulación de los procesos que han dado como resultado el éxito deportivo internacional, lo que pone en riesgo esta manifestación deportiva en el corto plazo.

En el subsistema de resultados se encuentra el factor de deporte y desarrollo económico. La influencia del deporte sobre la economía, en el corto plazo, seguirá siendo muy baja y la alta dependencia al gasto público no se verá alterada. Cualquier alteración del sistema deportivo en el corto plazo tendrá repercusiones económicas sobre el país, esto implica que las inversiones focalizadas y la articulación pública-privada incrementarán notablemente la participación en el PIB del sector deporte, aumentando su importancia dentro de la agenda de inversión pública.

### **5.8.2 Análisis de las relaciones indirectas entre los factores clave del desarrollo deportivo**

“El análisis de influencia/dependencia indirecta permite identificar el comportamiento de las variables en un horizonte de mediano plazo” (Godet, 1994, pág. 89). El primer componente de análisis correspondió a las relaciones de influencia indirecta entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 29 se muestra el listado de factores que ejercerán mayor influencia sobre el sistema deportivo colombiano en el mediano plazo. El deporte de élite (8,1%), la financiación del sistema (7,9%), los eventos deportivos (7,4%), el deporte para todos (6,9%) y las organizaciones deportivas (6,9%) son los cinco factores que mayor influencia ejercerán sobre el sistema deportivo en el mediano plazo.

El deporte de élite continuará siendo el factor que más influenciará el sistema en el corto y mediano plazo; los primeros cinco factores representan el 37,4% de la influencia del sistema, esto implica que cualquier modificación sobre alguno de ellos alteraría levemente el desarrollo deportivo colombiano en el mediano plazo. Aplicando el principio de Pareto, los factores de deporte de élite, financiación del sector y los eventos deportivos explicarían el 80% de los resultados de desarrollo deportivo en el mediano plazo.

**Tabla 29. Factores de mayor influencia indirecta sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| Orden | Factor                           | Influencia I. |
|-------|----------------------------------|---------------|
| 1     | Deporte de élite                 | 8,1%          |
| 2     | Financiación                     | 7,9%          |
| 3     | Eventos                          | 7,4%          |
| 4     | Deporte para todos               | 6,9%          |
| 5     | Organizaciones                   | 6,9%          |
| 6     | Normativo-Jurídico               | 6,9%          |
| 7     | Infraestructura                  | 6,8%          |
| 8     | Transparencia                    | 6,7%          |
| 9     | Talento humano                   | 6,7%          |
| 10    | Convivencia y paz                | 5,5%          |
| 11    | Económico                        | 4,6%          |
| 12    | Educación                        | 4,3%          |
| 13    | Ambiental                        | 4%            |
| 14    | Desarrollo urbano                | 4%            |
| 15    | Cultura física                   | 3,6%          |
| 16    | Salud pública                    | 3,5%          |
| 17    | Ciencia, tecnología e innovación | 3,3%          |
| 18    | Deportes emergentes              | 1,9%          |

Fuente: elaboración propia.

El segundo componente de análisis correspondió a las relaciones de dependencia indirecta entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 30 se muestra el listado de factores de acuerdo a su nivel de dependencia con relación al resto de factores del sistema. El deporte de élite (8,6%), el talento humano (7,8%), las organizaciones deportivas (7,4%), la financiación del sistema (7,4%), la infraestructura (7,2%) son los cinco factores que mayor dependencia tendrán del sistema en el mediano plazo; en su conjunto son influenciados un 38% por el resto del sistema. Esto implica que cualquier alteración de los otros factores del sistema influenciaría levemente las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo asociadas a estos factores en el mediano plazo.

**Tabla 30. Factores de mayor dependencia indirecta sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| <b>Orden</b> | <b>Factor</b>                    | <b>Dependencia D.</b> |
|--------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1            | Deporte de élite                 | 9,4%                  |
| 2            | Talento humano                   | 8,1%                  |
| 3            | Financiación                     | 7,4%                  |
| 4            | Infraestructura                  | 7,4%                  |
| 5            | Organizaciones                   | 7,2%                  |
| 6            | Normativo-Jurídico               | 6,7%                  |
| 7            | Económico                        | 6,5%                  |
| 8            | Transparencia                    | 6,3%                  |
| 9            | Deporte para todos               | 5,8%                  |
| 10           | Eventos                          | 4,9%                  |
| 11           | Convivencia y paz (SFDP)         | 4,5%                  |
| 12           | Cultura física                   | 4,5%                  |
| 13           | Educación                        | 4,0%                  |
| 14           | Salud pública                    | 3,8%                  |
| 15           | Ambiental                        | 3,3%                  |
| 16           | Deportes emergentes              | 3,3%                  |
| 17           | Ciencia, tecnología e innovación | 3,1%                  |
| 18           | Desarrollo urbano                | 2,9%                  |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados demuestran un comportamiento del sistema inestable en el mediano plazo, esto implica un alto grado de incertidumbre frente al rumbo que pueda tomar el desarrollo deportivo como resultado de las políticas, procesos y prácticas relacionadas al énfasis de política entre el deporte de élite y la financiación del sistema. Con base en el análisis de influencia y dependencia indirecta se genera el plano que permite observar gráficamente el comportamiento del sistema en el mediano plazo (figura 17) y se analizan los subsistemas para obtener una comprensión más profunda.

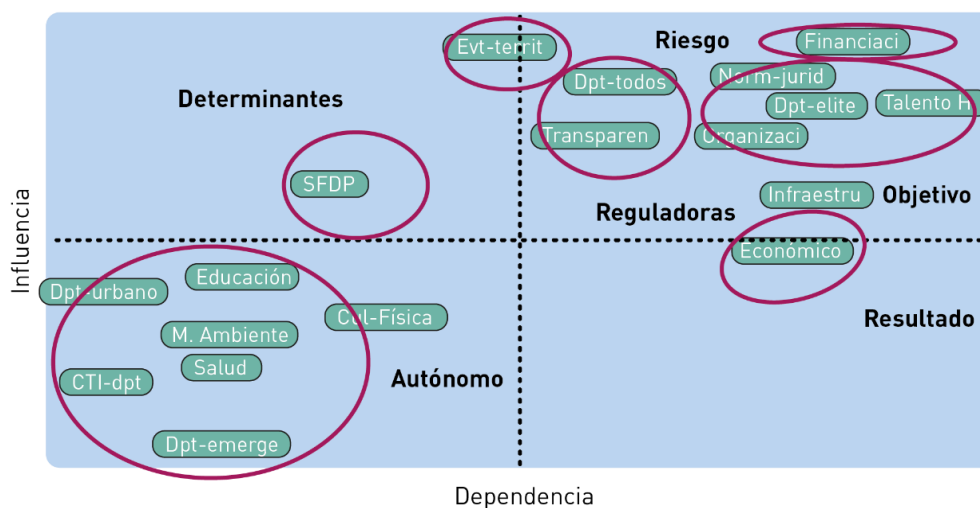


**Figura 17. Gráfico de influencia/dependencia indirecta del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

El factor de deporte de élite será altamente influenciado en el mediano plazo por los factores de financiación, transparencia, aspectos normativo-jurídicos, eventos, talento humano, organizaciones e infraestructura deportiva. Por otro lado, sólo influenciará a los factores de talento humano, infraestructura y organizaciones. Esto indica que los nodos de desarrollo deportivo, en el mediano plazo, se deben concentrar sobre los factores de deporte de élite, talento humano, financiación y organizaciones deportivas como los que mayor movilización del sistema generarán (figura 18).

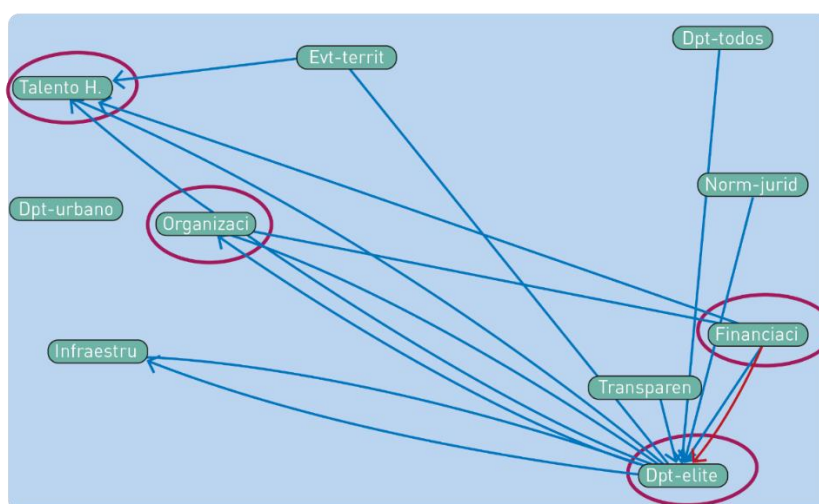


**Figura 18. Gráfico de influencia indirecta del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

El subsistema de factores determinantes está conformado por los factores clave de eventos deportivos y deporte, convivencia y paz; estos factores ejercerán una influencia moderada sobre el sistema deportivo colombiano en el mediano plazo, y serán levemente influenciadas por el sistema. En el mediano plazo, los eventos deportivos seguirán siendo un factor que movilizará el desarrollo deportivo colombiano; su influencia sobre el desarrollo territorial será uno de los aspectos a tener en cuenta en los procesos de formulación de políticas públicas locales con el propósito de atraer eventos deportivos que creen y aceleren nodos desarrollo.

El deporte para el desarrollo y la paz (SFDP) en el mediano plazo, no será un gran influenciador del sistema debido a que prevalecerá la figura de la ONG transnacional, la fundación deportiva y el programa gubernamental como la triada para garantizar el derecho al deporte a comunidades en condiciones de vulnerabilidad; su dependencia moderada del sistema resulta coherente con el hecho de que sólo los programas gubernamentales se encuentran institucionalizados dentro del Sistema Nacional del Deporte. Las fundaciones y ONG's son actores independientes que orientan su gestión sobre intereses particulares que no se encuentran alineados con el sistema.

El deporte para todos se presenta como un gran influenciador debido a la diversidad de prácticas y contextos en donde se manifiesta potenciando su cobertura; sin embargo, el sistema no ejerce mayor influencia sobre este factor debido a que su práctica es espontánea, libre y no depende de condiciones avanzadas para su promoción y fomento, lo que concuerda con los bajos niveles de cobertura del Sistema Nacional del Deporte.

La inestabilidad del sistema no hace evidente una influencia directa del entorno sobre el sistema. En el mediano plazo se observa un comportamiento tendencial del sistema en donde prevalecerá el énfasis de política actual y donde el sector deporte no aumentará, de manera significativa, su participación en el presupuesto nacional. Los factores sociales, económicos y ambientales no influirán de manera indirecta sobre el sistema deportivo en el mediano plazo, al parecer el comportamiento del sector deportivo seguirá siendo independiente del desempeño institucional del Estado y del sector privado, quienes no cambiarán drásticamente su dinámica en el sector.



El subsistema regulatorio se conforma por los factores de transparencia y deporte para todos. El factor de transparencia continúa siendo uno de los aspectos que consolidarán el proceso de gobernanza del desarrollo deportivo en el futuro. Las exigencias de organismos internacionales y los marcos regulatorios locales, en cuanto a prevención de la corrupción, tendrán estándares cada vez más altos, obligando a que las organizaciones del sector sean cada vez más transparentes frente al control social de la comunidad deportiva.

Por otro lado, el deporte para todos actuará como un punto de equilibrio frente a la necesidad del estado de sostener los niveles de éxito deportivo internacional debido a la presión social que esto conlleva; en este sentido, la diversidad de prácticas autónomas asociadas al fitness seguirán creciendo en cuanto a participación, empero, sigan dependiendo de la financiación estatal como principal movilizador del sistema.

El subsistema autónomo se conforma por los factores deporte y educación, medio ambiente, salud pública, cultura física, deportes emergentes, ciencia, tecnología e innovación y desarrollo urbano. Mientras no se solucionen algunas fallas estructurales del sistema, estos factores no influirán en el mediano plazo sobre el sistema deportivo. La articulación entre el deporte escolar y la educación física seguirá siendo uno de los problemas a solucionar en el mediano plazo para incrementar el alcance de las políticas de desarrollo en niños y jóvenes.

En lo relacionado a la salud pública, en el mediano plazo no se observa una articulación de políticas e inversiones entre los sectores deporte y salud lo que limitará la influencia sobre los indicadores de salud pública de la nación. La cultura física de la nación no será un gran influenciador del sistema deportivo colombiano en el mediano plazo, ya que no se vislumbran grandes transformaciones en cuanto al énfasis de política y el aumento de la cobertura de los programas públicos y privados que pretenden masificar la práctica del deporte.

El subsistema de riesgo se constituye por el factor financiación. Históricamente el sector deporte en Colombia ha sido uno de los subsectores con menores de niveles de inversión y, aunque el crecimiento de las inversiones públicas han sido sostenidas en los últimos 15 años, los niveles de financiación dependen de la relevancia política del deporte en el gobierno de turno, lo que amenaza, en el mediano plazo, la sostenibilidad de las capacidades del desarrollo deportivo colombiano.

El subsistema de objetivos se compone de los factores de normativos-jurídicos, organizaciones deportivas, talento humano y deporte de élite. En el mediano plazo surge la necesidad de actualizar la normatividad del sector buscando formular una ley estatutaria que ratifique el acceso al deporte como derecho fundamental en Colombia, diversificar las fuentes de financiación que incentiven el patrocinio y mecenazgo deportivo, y la incorporación del sector en las políticas de desarrollo productivo del país.

Las organizaciones deportivas necesitan alcanzar los niveles de madurez necesarios que las haga competitivas frente a las dinámicas que caracterizan al mercado deportivo; las capacidades financieras, administrativas, de mercadeo y de innovación condicionarán su desempeño y sobrevivencia futura. Por otro lado, el talento humano y el deporte continúan siendo factores que movilizarán el sistema; por lo tanto, sus propósitos deben centrarse en la optimización de capacidades avanzadas que permitan alcanzar altos niveles de desempeño internacional.

La participación del deporte sobre la economía, en el corto y mediano plazo, seguirá siendo muy baja; la alta dependencia del sector deporte al gasto público no se verá alterada en el mediano plazo. No obstante, la industria deportiva desde la iniciativa privada continuará creciendo e influenciando el desarrollo deportivo del país, ya que las políticas de desarrollo productivo deportivo focalizarán las inversiones en la consolidación de los mercados de bienes y servicios estratégicos locales e internacionales. De acuerdo con esto, la industria deportiva colombiana depende en gran medida de las dinámicas propias del sistema pero también de las políticas de desarrollo económico del país que incluyan al deporte como sector estratégico de inversión productiva en el mediano plazo.

### **5.8.3 Análisis de las relaciones potenciales entre los factores clave del desarrollo deportivo**

“El análisis de influencia/dependencia potencial permite identificar el comportamiento de las variables en un horizonte de largo plazo” (Godet, 1994, pág. 89). El primer componente de análisis correspondió a las relaciones de influencia potencial directa entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 31 se muestra el listado de factores que ejercerán mayor influencia sobre el sistema deportivo colombiano en el largo plazo. El desarrollo urbano deportivo (7,1%), los eventos deportivos (7,1%), los

aspectos normativos-jurídicos (6,3%), la financiación del sistema (6,3%) y los deportes emergentes (6,1%) son los cinco factores que mayor influencia directa ejercerán sobre el sistema deportivo en el largo plazo.

El desarrollo urbano deportivo y los eventos deportivos surgen como los factores que más movilizarán el sistema deportivo colombiano en el largo plazo. Los primeros cinco factores representan el 39%% de la influencia potencial del sistema, esto implica que cualquier modificación sobre alguno de estos factores alterarían levemente el desarrollo deportivo colombiano en el largo plazo. Aplicando el principio de Pareto, los factores de desarrollo urbano deportivo, los eventos deportivos y los aspectos normativo-jurídicos explicarían el 80% de los resultados de desarrollo deportivo en el largo plazo.

**Tabla 31. Factores de mayor influencia potencial directa sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| Orden | Factor                           | Influencia D.P. |
|-------|----------------------------------|-----------------|
| 1     | Desarrollo urbano                | 7,1%            |
| 2     | Eventos                          | 7,1%            |
| 3     | Normativo-Jurídico               | 6,3%            |
| 4     | Financiación                     | 6,3%            |
| 5     | Deportes emergentes              | 6,1%            |
| 6     | Deporte de élite                 | 6%              |
| 7     | Deporte para todos               | 6%              |
| 8     | Económico                        | 5,7%            |
| 9     | Cultura física                   | 5,6%            |
| 10    | Infraestructura                  | 5,4%            |
| 11    | Medio ambiente                   | 5,3%            |
| 12    | Salud pública                    | 5%              |
| 13    | Organizaciones                   | 5%              |
| 14    | Educación                        | 4,6%            |
| 15    | Convivencia y paz (SFDP)         | 4,6%            |
| 16    | Transparencia                    | 4,4%            |
| 17    | Talento humano                   | 4,4%            |
| 18    | Ciencia, tecnología e innovación | 4,3%            |

Fuente: elaboración propia.

El segundo componente de análisis correspondió a las relaciones de dependencia potencial directa entre los factores que representan el sistema para examinar el desarrollo deportivo. En la tabla 32 se muestra el listado de factores de acuerdo a su nivel de dependencia potencial directa con relación al resto de factores del sistema. Los deportes emergentes (6,7%), la economía del deporte (6,5%), la cultura física (6,1%), las organizaciones deportivas (6,1%%) y el deporte para todos (6,1%) son los cinco factores que

mayor dependencia directa tendrán del sistema en el largo plazo. Esto implica que cualquier alteración de los otros factores del sistema influenciaría las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo asociadas a estos factores en el largo plazo.

**Tabla 32. Factores de mayor dependencia potencial directa sobre el desarrollo deportivo colombiano**

| Orden | Factor                           | Dependencia D.P. |
|-------|----------------------------------|------------------|
| 1     | Deporte emergentes               | 6,7%             |
| 2     | Económico                        | 6,5%             |
| 3     | Cultura física                   | 6,1%             |
| 4     | Organizaciones                   | 6,1%             |
| 5     | Deporte para todos               | 6,1%             |
| 6     | Desarrollo urbano                | 6%               |
| 7     | Medio ambiente                   | 5,8%             |
| 8     | Normativo jurídico               | 5,8%             |
| 9     | Financiación                     | 5,8%             |
| 10    | Talento humano                   | 5,8%             |
| 11    | Deporte de élite                 | 5,8%             |
| 12    | Eventos                          | 5,6%             |
| 13    | Infraestructura                  | 5,4%             |
| 14    | Salud pública                    | 4,9%             |
| 15    | Educación                        | 4,6%             |
| 16    | Deporte y convivencia (SFDP)     | 4%               |
| 17    | Ciencia, tecnología e innovación | 4%               |
| 18    | Transparencia                    | 3,9%             |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados demuestran un comportamiento del sistema inestable en el largo plazo, esto implica un alto grado de incertidumbre frente al rumbo que pueda tomar el desarrollo deportivo como resultado de las políticas, procesos y prácticas relacionadas al desarrollo urbano deportivo, la cultura física y los deportes emergentes. Con base en el análisis de influencia y dependencia directa potencial, se genera el plano que permite observar gráficamente el comportamiento del sistema en el largo plazo (figura 19) y se analizan los subsistemas para obtener una comprensión más profunda.

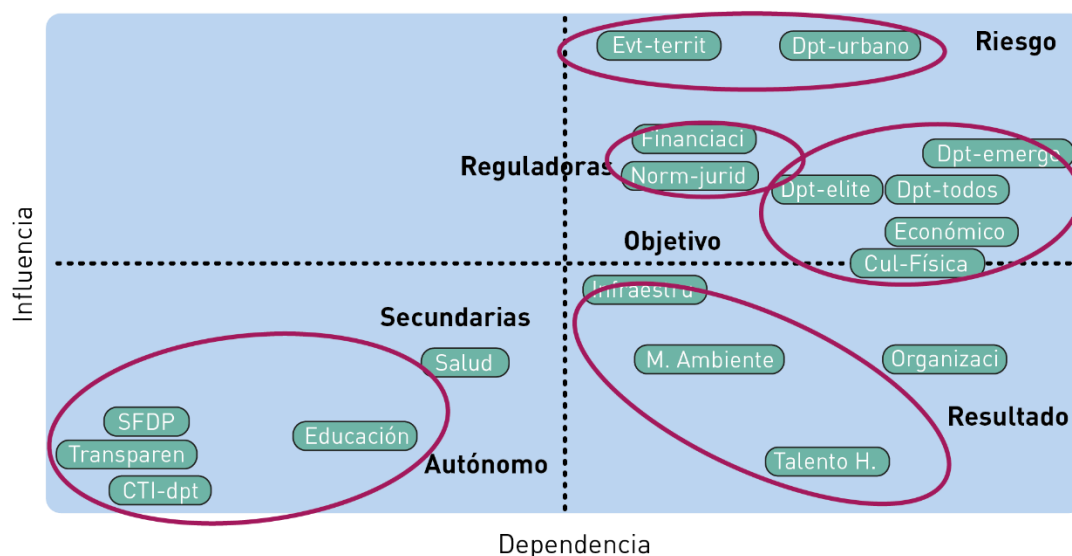


**Figura 19. Gráfico de influencia/dependencia potencial directa del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

El factor eventos deportivos dependerá directamente de los factores de deporte de élite, deporte para todos, infraestructura, desarrollo urbano y deportes emergentes (figura 20), lo que indica que al parecer los eventos deportivos irán innovando en su oferta e incrementado sus niveles de impacto y legado. Se observa cómo el factor de desarrollo urbano deportivo será influenciado por los factores asociados al desarrollo deportivo por lo que el urbanismo del futuro en Colombia podría tener un amplio componente de espacio público deportivo.

Los nodos de desarrollo deportivo se concentrarán en los deportes emergentes, el deporte de élite, el desarrollo urbano deportivo, los eventos y la infraestructura deportiva, de manera conjunta, serán los principales movilizadores del sistema en el largo plazo. El factor de medio ambiente influenciará directamente la cultura física nacional, y esto a su vez, movilizará la industria deportiva nacional; no obstante, estos factores no se relacionan directamente con el sistema, lo que implica la construcción de políticas ampliadas que los integren al sistema de desarrollo deportivo colombiano.

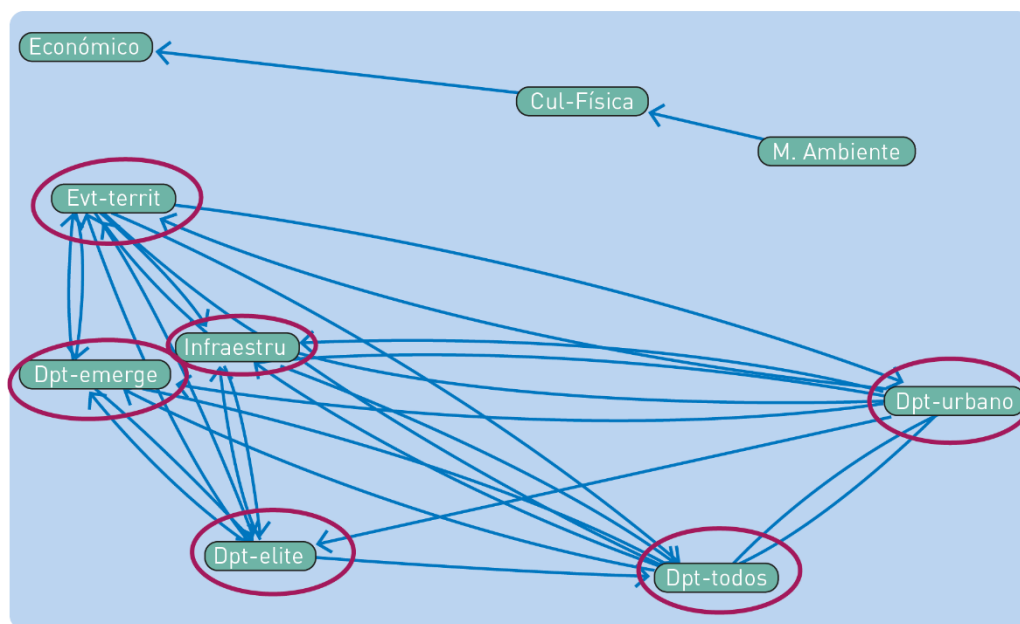


**Figura 20. Gráfico de influencia directa potencial del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: Resultado de talleres prospectivos de análisis estructural.

En el subsistema determinante no se observan factores influyentes en el largo plazo; los factores de eventos deportivos y deporte para todos se desplazaron hacia la zona estratégica del plano, esto implica que al parecer estos factores seguirán creciendo en importancia dentro del desarrollo deportivo colombiano aunque su dependencia también aumentará, ello implica que el alto grado de incertidumbre frente a la creación de procesos de desarrollo deportivo en el largo plazo se mantendrá si no se establecen las reformas necesarias para garantizar su sostenibilidad.

En el subsistema regulatorio se encuentran los factores de financiación del sistema y los aspectos normativo-jurídicos. La garantía de que los niveles de desarrollo deportivo aumenten en el futuro, se debe fundamentalmente a que se realicen las reformas normativas que aclaren el estatus del deporte como derecho fundamental, su incremento en la participación del gasto público social y la diversificación de las fuentes de financiamiento. El sistema cuenta con barreras por la falta de incentivos para que las inversiones privadas incursionen en el sector con mayor participación. Estos factores garantizarán un desarrollo deportivo sostenible debido a que se reconocerá la importancia socioeconómica del deporte a través de inversiones públicas y privadas que permitan consolidar una cultura física nacional y una industria deportiva en el largo plazo.

El subsistema de riesgo está compuesto por los factores de eventos deportivos y de desarrollo urbano deportivo. Los eventos deportivos serán grandes movilizadores del desarrollo deportivo; si los problemas de gobernanza y de planificación del legado persisten, su influencia sobre el desarrollo deportivo y territorial pondrá en riesgo las distintas manifestaciones que dependen de este factor para aumentar sus niveles de vinculación y participación. Por otro lado, la influencia del factor de desarrollo urbano para promover el acceso al deporte para todos, será un factor que dinamice el sistema pero que genera riesgos frente a los niveles de inversión requeridos, la planeación del ordenamiento territorial y la articulación con agencias públicas y privadas en torno a proyectos comunes. Las políticas públicas que incentiven la construcción y el uso de espacio público deportivo son tareas a realizar en la agenda estratégica de desarrollo deportivo.

En el subsistema objetivo se encuentran los factores de deporte de élite, deporte para todos, desarrollo económico, cultura física y deportes emergentes. Este subsistema se convierte en la apuesta de futuro que se debe priorizar dentro de las políticas de desarrollo deportivo en el largo plazo. Los deportes emergentes serán los mayores movilizadores del sistema; aparentemente, en el largo plazo, desplazarán algunas de las prácticas deportivas tradicionales que no cuentan con el mismo respaldo comercial y su influencia sobre el sistema deportivo alterará la constitución de las distintas manifestaciones del deporte, obligándolas a responder por medio de innovaciones que suplan las nuevas exigencias del mercado.

El deporte de élite continuará influenciando el sistema deportivo en lo relacionado al énfasis de política; sin embargo, ya no será la manifestación predominante, al parecer el deporte para todos y los deportes emergentes lo superarán en cuanto a poder comercial y cobertura de practicantes, gracias a la diversidad en su oferta y al nivel de acceso ilimitado.

El deporte para todos y la cultura física de la nación aumentarán su relevancia dentro del sistema aunque su dependencia está condicionada a que se suplan las deficiencias de espacio público deportivo y la innovación en programas y eventos deportivos que permitan atraer y retener un mayor número de participantes.

Finalmente, el aporte del deporte al desarrollo económico se convierte en uno de los factores clave para establecer la influencia del sector sobre el aparato productivo del país, permitiendo identificar la cadena de valor y los productos y servicios estratégicos con mayores niveles de competitividad en los mercados locales e internacionales.

El subsistema de resultados incluye los factores de deporte y medio ambiente, organizaciones deportivas, infraestructura deportiva y talento humano. Las políticas asociadas a promover la movilidad sostenible tendrán una influencia directa sobre la cultura física de la población y sobre el desarrollo económico gracias a los niveles cada vez mayores de responsabilidad ambiental de los ciudadanos. La madurez de las organizaciones deportivas se consolidará como producto de la promoción y exigencia de las buenas prácticas de gobernanza y del incremento de sus capacidades humanas, financieras y técnicas que garanticen su sobrevivencia en un sector que empieza a consolidar una dinámica de mercado.

La infraestructura deportiva se relaciona directamente con los factores que movilizarán el desarrollo deportivo en el futuro; su importancia dependerá de los ajustes normativos que aseguren los incrementos en las inversiones para su construcción y mantenimiento, que disminuyan la brecha con el contexto internacional y las exigencias en cuanto a la cobertura, la pertinencia, la sostenibilidad y el nivel de acceso que incremente su impacto social.

El subsistema autónomo está conformado por los factores de transparencia, deporte y salud pública, deporte y educación, deporte, convivencia y paz, y ciencia, tecnología e innovación. La articulación de políticas educativas, de salud pública y de desarrollo deportivo no ejercerá una influencia notoria sobre el sistema deportivo en el largo plazo; la ausencia de acciones presentes tendrá repercusiones sobre el futuro de los procesos de financiación y aumento de cobertura del sistema. Los niveles de transparencia del sector dejarán de ser un tema en la agenda pública del futuro si las medidas para disminuir el riesgo de corrupción se toman desde el presente.

El deporte para la convivencia y la paz no será una política influyente debido a que paulatinamente la inversión estatal en este rubro disminuirá gracias al desescalamiento total del conflicto armado para el año 2050. De acuerdo con esto, serán las ONG's globales las encargadas de promover este tipo de programas a nivel global. Los niveles de ciencia, tecnología e innovación del sector deporte no serán influyentes debido, en gran medida, a los



bajos niveles de inversión estatal en este aspecto. Si se pretende que el sector deportivo sea innovador, se requiere de la promoción de políticas propias que no dependan de los recursos del estado central sin poner en riesgo la continuidad de los procesos en el mediano y largo plazo.

## **5.9 Conclusión**

Se establecieron siete dimensiones y 18 factores clave de política, procesos y prácticas que describen el contexto del desarrollo deportivo colombiano y permiten identificar los factores clave con mayor influencia sobre los futuros del desarrollo deportivo. Las políticas se refieren a todas las iniciativas que un estado promueve para resolver los problemas o satisfacer las necesidades deportivas de la sociedad; los procesos son aquellos programas a través de los cuales la sociedad participa directamente del deporte de acuerdo a necesidades comunes; las prácticas permiten el desenvolvimiento del sistema deportivo sobre la población, por medio de la disposición de recursos y la ejecución de una serie de actividades que generan unos impactos que se evidencian en los diferentes indicadores del desarrollo deportivo.

Los resultados de investigación son clasificados en políticas focalizadas, ampliadas y regulatorias (Hoye et al. 2010) con el propósito de agruparlas de acuerdo a sus propósitos. Las políticas focalizadas con mayor influencia sobre el sistema, en el horizonte del 2050 serán los deportes emergentes y el deporte de élite; las políticas regulatorias serán la inspección, vigilancia y control de las organizaciones del sistema y la financiación del sistema; y las políticas ampliadas serán las del desarrollo urbano deportivo y el desarrollo económico.

**Tabla 33. Políticas, procesos y prácticas con mayor influencia sobre los futuros del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050**

| <b>Políticas focalizadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deportes emergentes</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria de los lifestyle sports y los e-sports</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización bajo el modelo olímpico</li> </ul>                        | <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte de élite</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y liderazgo olímpico</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la pirámide del desarrollo deportivo</li> </ul>                  |
| <b>Políticas regulatorias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos normativo-jurídicos</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección, vigilancia y control</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones de buenas practicas</li> </ul>                                        | <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación del sistema</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de la fuentes de financiación</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para el sector privado y la sociedad civil</li> </ul> |
| <b>Políticas ampliadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo urbano deportivo</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudades saludables</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte no motorizado</li> <li>• Espacio público deportivo, infraestructura deportiva</li> </ul> | <b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico</li> </ul> <b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad del sector deportivo</li> </ul> <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria deportiva</li> </ul>                                                 |

Fuente: Elaboración propia.

Los factores clave de políticas, procesos y prácticas que mayor influencia tendrán sobre los futuros del desarrollo deportivo colombiano, se constituyen como los lineamientos prioritarios que debe atender el sistema deportivo colombiano en el corto, mediano y largo plazo. Los políticas focalizadas, regulatorias y ampliadas del desarrollo deportivo (Hoye et al, 2010) permiten analizar los distintos contextos donde el deporte influirá, lo que admite examinar los procesos de transformación que son necesarios interpretar para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

Las políticas focalizadas con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son el deporte de élite y los deportes emergentes. El deporte de élite continuará siendo el principal movilizador del sistema deportivo colombiano; el reconocimiento internacional obtenido y la presión social y política alrededor de este esquema, contribuirán a la consolidación de un sistema de desarrollo deportivo piramidal, en el cual todos los programas, desde la base de

pirámide, se encuentran articulados entre sí, en función del posicionamiento y liderazgo deportivo a nivel olímpico. Esta política requiere ampliar la base de financiación del sistema incentivando la participación privada y de la sociedad civil organizada en proyectos de desarrollo deportivo.

Los deportes emergentes se manifiestan por un acelerado crecimiento del mercado de los lifestyle sports y los e-sports como dinamizadores de la industria deportiva, y por el inicio de su proceso de institucionalización dentro del movimiento olímpico internacional. En el contexto colombiano se evidencia la misma dinámica; sin embargo, es necesario impulsar programas que articulen este tipo de prácticas con sectores intensivos en innovación que permitan el desarrollo de proyectos productivos que apalanquen las inversiones para su desarrollo deportivo.

Las políticas regulatorias con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son los aspectos normativos y jurídicos y la financiación del sistema. La inspección, vigilancia y control de las organizaciones del sistema emergen como una necesidad para la formalización y aseguramiento de la calidad de los servicios deportivos, en el marco de los derechos fundamentales y sociales. Las certificaciones de buenas prácticas organizacionales se convierten en el requisito para acceder a la financiación pública y privada como mecanismo para incentivar la formalización y la calidad.

La financiación del sistema es una preocupación permanente por parte de los actores del desarrollo deportivo; la asignación de recursos para la financiación del sistema depende del nivel de importancia política que ocupa el deporte en la agenda de desarrollo del gobernante en ejercicio del poder, lo que genera altos niveles de incertidumbre en los procesos de planeación del desarrollo deportivo. Para disminuir la dependencia de la mayoría del sistema de la financiación pública, resulta necesario diversificar las fuentes de financiación, incentivando la participación del sector privado y de la sociedad civil organizada, en programas estratégicos de desarrollo deportivo a largo plazo.

Las políticas ampliadas con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo son el desarrollo urbano deportivo y el desarrollo económico. El cambio climático y la contaminación del medio ambiente transformarán todo el aparato institucional del deporte y éste movilizará la transformación urbana de las ciudades del futuro a través de la articulación

del movimiento humano con el ordenamiento territorial, lo que implica que las ciudades del futuro estarán diseñadas para incentivar movimiento humano y mejorar los niveles de bienestar y productividad de los territorios.

El sector deportivo continuará aumentando su influencia sobre el desarrollo económico de los territorios; el aumento del gasto público y privado, la generación y formalización del empleo y la competitividad de los territorios serán determinantes para el crecimiento del sector deportivo. La industria deportiva se debe articular en ecosistemas de desarrollo deportivo basados en las ventajas comparativas y competitivas locales que permitan aumentar los niveles de competitividad, ofertando productos y servicios deportivos de clase mundial.

## **6 Visiones, valores y capacidades de los actores del desarrollo deportivo**

Construir el futuro no se trata de extrapolar el pasado sobre el futuro o de describir un futuro brillante, sino de tener visión de futuro, que es un cuadro estructurado acerca del futuro, buscando transformar la realidad sociocultural y descubrir los factores de cambio que existen en el presente (Masini, 1994b). La visión significa un análisis responsable y profesional sobre el presente teniendo en cuenta lo que podría ayudar o impedir la realización de un futuro deseable mediante un proyecto que pueda realizarse efectivamente en la acción (Medina & Ortegon, 2006).

Para interpretar las visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo expresadas en las entrevistas en profundidad a expertos, su procesamiento y análisis se realizó siguiendo el método del análisis de contenido por categorías sugerido por Bardin (2002), cumpliendo con las fases de pre-análisis, aprovechamiento de los materiales y tratamiento de los resultados-interpretación.

En la fase de pre-análisis, se identificaron los documentos a estudiar, los expertos a entrevistar, el diseño y validación de las entrevistas, el sistema de codificación que corresponde a los factores clave del desarrollo deportivo, y la preparación del software AtlasTi (v.8). En la fase de aprovechamiento de los materiales, se procesaron los resultados de las entrevistas en función del sistema de códigos establecidos previamente.

En la fase de tratamiento de los resultados, por inferencia, se interpretaron las visiones (ideas normativas) que identifican a cada uno de los grupos de actores, los valores que pueden influenciar el cambio y se exploraron las capacidades institucionales (Houlihan & White, 2002), organizacionales (Doherty, Misener, & Cuskelly, 2014) y humanas (Sen, 2010) que los actores promueven para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo, además de las categorías emergentes que permitieron identificar los aspectos comunes y diferenciadores en las visiones, valores y capacidades de los actores.

El proceso de categorización se realizó de dos formas distintas pero complementarias, deductiva e inductivamente (Bardin, 2002). En el primer caso, las categorías se derivaron del marco teórico y modelo de análisis de la prospectiva del desarrollo deportivo previamente definido. En segundo lugar, la categorización inductiva se realizó con base al análisis de los patrones y recurrencias de la información recogida en los talleres prospectivos y las

entrevistas en profundidad a expertos. Las categorías emergentes identificadas en las cuales los actores coinciden como los valores y capacidades que identifican la construcción de futuro del desarrollo deportivo son:

- Nivel de centralización de los recursos y capacidades del sistema: se refiere al grado de concentración del poder en un solo actor o un número reducido de ellos sobre la distribución de los recursos financieros, humanos, físicos y técnicos para el desarrollo deportivo.
- Nivel de participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo: se refiere al grado de intervención, autoridad y responsabilidad de los actores en los procesos de toma de decisiones, planeación, gestión y operación de las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo.

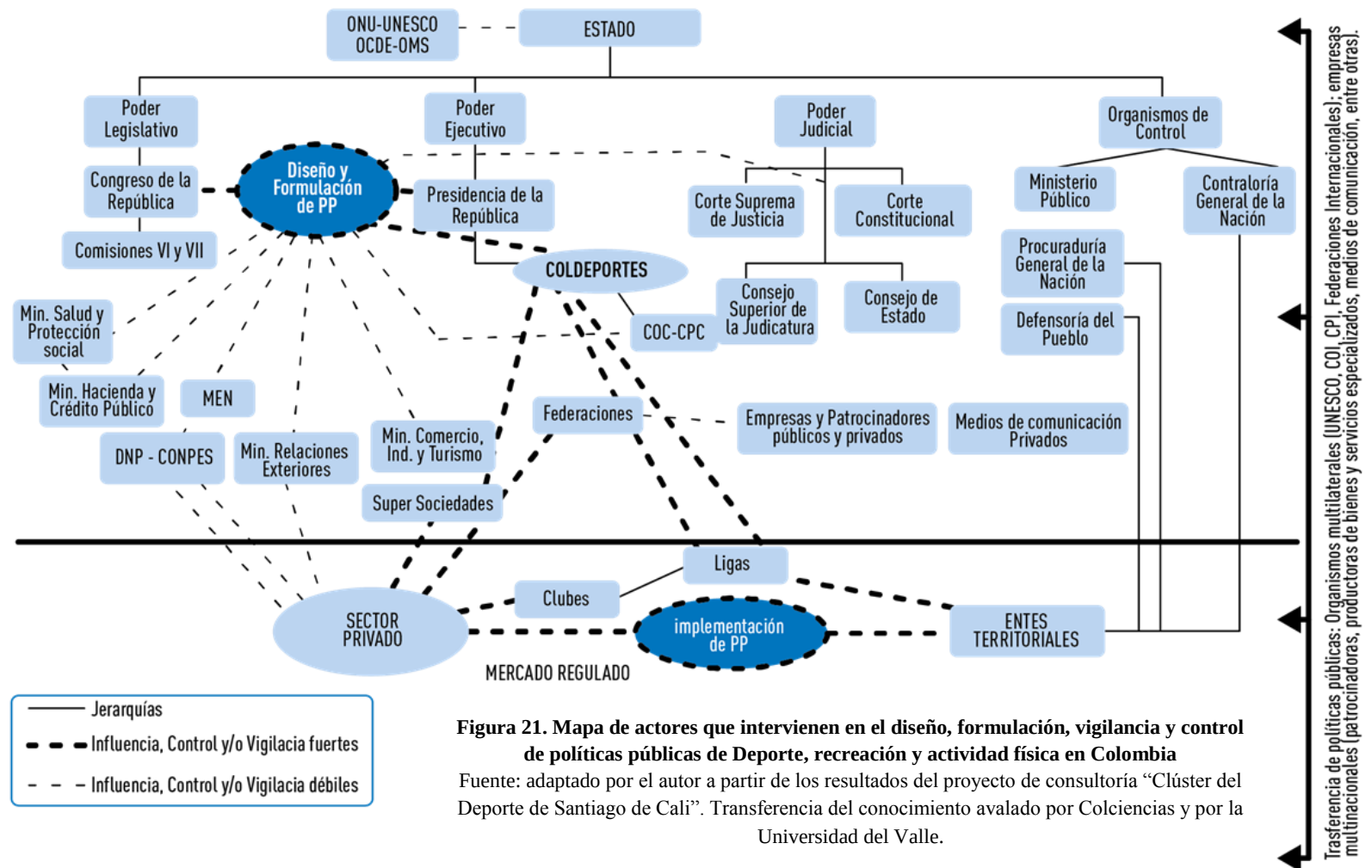
Este capítulo presenta las visiones de futuro que caracterizan los actores del sector público, del sector privado, de la sociedad civil organizada y de la academia. Cada una de ellas representa las visiones, valores, capacidades, tensiones y convergencia entre los grupos de actores, permiten por inferencia (Bardin, 2002), interpretar, a partir del análisis comparativo de las categorías emergentes identificadas, las visiones compartidas de futuro en las que convergen los actores del desarrollo deportivo colombiano.

## **6.1 Los actores del desarrollo deportivo colombiano**

Dependiendo de las capacidades institucionales del sistema y organizacionales de los actores para lograr consensos, formular políticas claras, darles continuidad (gobernanza), incorporarlas en sus procesos de planificación y para implementarlas (gobernabilidad), se puede hablar de que existen altos o bajos niveles de desarrollo deportivo en un territorio, toda vez que éste se concibe como un proceso de construcción de capacidades y generación de oportunidades para que todos los actores relacionados con el sector puedan ser partícipes de la construcción de futuro del desarrollo deportivo (figura 21). Siguiendo el modelo de la cuádruple hélice (Etzkowitz, 2002), los actores se clasifican de la siguiente forma:

- Los actores públicos del desarrollo deportivo colombiano son: Coldeportes, entes departamentales y municipales, organismos de control, agencias del estado, poder legislativo, ejecutivo y judicial nacionales y locales e instituciones educativas públicas.
- Los actores del sector privado del desarrollo deportivo colombiano son el Comité olímpico colombiano, las federaciones deportivas, las ligas deportivas, asociaciones, clubes, empresas deportivas con ánimo y sin ánimo de lucro, empresas patrocinadoras, medios de comunicación y empresas proveedoras de bienes o servicios deportivos.
- Los actores académicos del desarrollo deportivo son las universidades, las facultades y programas en deporte, los grupos de investigación y los centros de investigación, las agencias de consultoría y las agencias de financiación de investigación.
- Los actores de la sociedad civil organizada del desarrollo deportivo colombiano son las ONG`s, las organizaciones comunitarias, los grupos sociales y étnicos, los grupos de ciudadanos, los ciudadanos independientes, los deportistas, entrenadores, gremios y asociaciones.

Para que el desarrollo deportivo se consolide en un territorio es indispensable que éste se construya bajo los enfoques y principios orientadores de la gobernabilidad y la gobernanza, garantizando la convergencia de intereses y transversalidad de las políticas y acciones que se implementen (figura 22). En este sentido, el concepto de gobernanza hace alusión a que el gobierno democrático tenga la capacidad institucional y gubernamental de ejercer control sobre las personas y los territorios (gobernabilidad), direccionar, coordinar, articular y hacer converger preferencias e intereses de los diferentes actores sociales, haciendo un llamado a superar la visión gubernamentalista del Estado como único actor responsable del desarrollo (Aguilar, 1993).





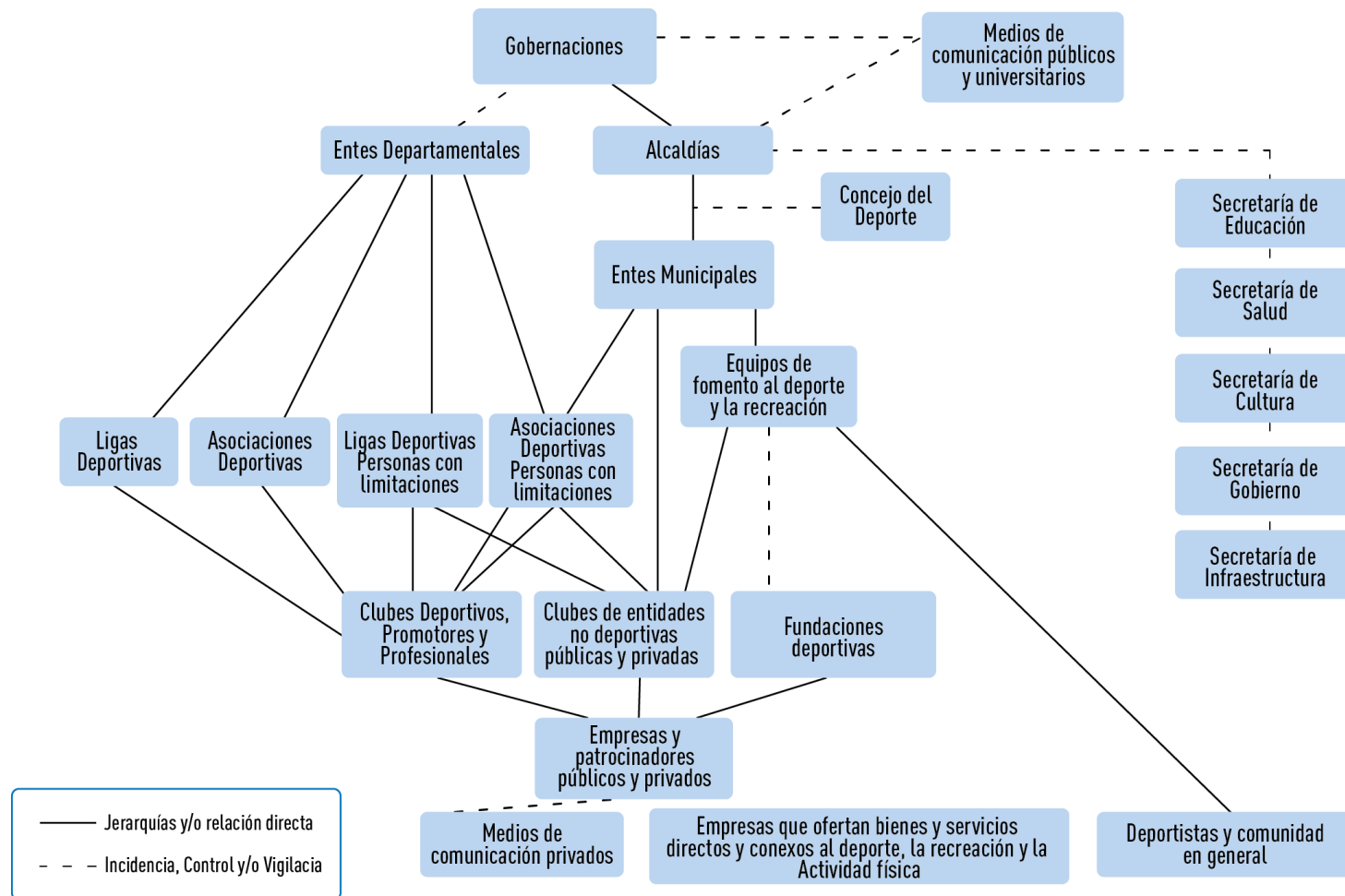


**Figura 22. Mapa de actores que implementan la política pública de deporte, recreación y actividad física en Colombia**

Fuente: adaptado por el autor a partir de resultados del proyecto de consultoría “Clúster del deporte de Santiago de Cali. Transferencia del conocimiento avalado por Colciencias y por la Universidad del Valle.

La coordinación de actores se ha convertido en un asunto clave para avanzar en la configuración de una arquitectura institucional que funcione bajo un enfoque de gobernanza. Por coordinación se entiende la articulación de la actividad ejecutada por dos o más agencias (instituciones) que buscan incrementar el valor de su servicio público por medio del trabajo conjunto (o combinado), en lugar de hacerlo por separado (Varela, 2014).

Una condición indispensable para la coordinación de políticas es la convergencia que debe existir entre los objetivos (consensos mínimos) que tienen los actores para solucionar un problema en particular, sin desconocer que éstos, por naturaleza, son diferentes en sus fines, medios, racionalidades y grados de poder. Otro asunto clave para el funcionamiento eficiente del Estado, bajo esquemas de gobernanza, lo constituye la transversalidad tanto en el abordaje de los problemas como en el diseño e implementación de las políticas (Belikow, 2007).

## **6.2 Visión de futuro de los actores del sector público del desarrollo deportivo**

Al ser el principal financiador del sistema deportivo el sector público centraliza la distribución de los recursos y capacidades y la inspección, vigilancia y control del sistema. Las organizaciones del sector público central del desarrollo deportivo colombiano afirman que:

El sector tiene un gran reto, debe salir de ese esquema lineal y pasar a un esquema mucho más abierto y flexible con una mayor claridad en los roles frente a las necesidades de la comunidad que pueden ser muy diversos, actualmente es un sistema estático frente a lo que demanda la ciudadanía y el sistema requiere (Sector público central, comunicación personal, 23/08/2017).

Esto indica la creciente necesidad del sector de transformarse hacia estructuras de gobernanza más descentralizadas que le permitan ampliar su cobertura y cerrar las brechas frente a los estándares internacionales en cuanto a los factores básicos como infraestructura deportiva, participación deportiva, salud pública y resultados internacionales. Las visiones de los actores del sector público regional se articulan en una gobernanza del sistema con mayores niveles de participación de sus actores y con alta influencia del Estado sobre la construcción de tejido social y humano.

En el futuro, la gobernanza del sistema va a ser más abierta, más ética, más participativa y con mayor control sobre los recursos, basada en el desarrollo humano, en las normas y en los valores y no en el resultado por el resultado que es o que ha prevalecido en el deporte. Los patrocinadores van a exigir estándares éticos cada vez más altos y esto generará una dinámica interesante para el sector (Sector público regional, comunicación personal, 01/11/2017).

Los principales temores se fundamentan en el fuerte vínculo entre la política y el deporte y en el desconocimiento que se tiene de los impactos reales del sector deporte en las diferentes dimensiones del desarrollo del país. El vínculo de política y deporte se origina en el sistema político colombiano y en la arquitectura institucional del sistema, así lo afirman las organizaciones del sector público regional:

Las mayores amenazas para el sector deportivo son los poderes políticos y económicos que influyen sobre las redes de actores e inducen hacia la corrupción. El sector deporte tiene muchas inversiones, estas se ven amenazadas más por intereses políticos y económicos locales que dirigen inversiones innecesarias a sus regiones y estas se pierden. La amenaza principal del sector es el manejo politiquero al cual está sometido permanentemente generando desconfianza entre los actores (Sector público regional, comunicación personal, 10/10/2017).

El sistema político colombiano es un sistema centralista que incentiva la autonomía regional. El sector deporte no es ajeno a este diseño institucional; la concentración de poder en los organismos centrales define, en ocasiones, los lineamientos de política de desarrollo deportivo desconociendo los contextos locales; esto, sumado a la falta de continuidad en las políticas exitosas que por motivos políticos no son continuos en el tiempo lo que genera un clima de inestabilidad en el sector donde la percepción de los actores es la de un sistema corrupto e ineficiente. Por otro lado, al desconocerse el desempeño del sector, sus impactos e influencias sobre las diferentes dimensiones del desarrollo de la nación no se cuenta con el reconocimiento social y político suficiente para posicionarse como política de Estado y como sector estratégico de desarrollo, así lo manifiestan los actores del sector público central:

El sector deporte no ha medido de manera profunda el impacto real del sector deporte sobre el desarrollo del país, el sector es temeroso de desnudarse frente al país porque siente que al mostrarse ineficaz puede perder recursos. Por ejemplo, las inversiones del programa hábitos y estilos de vida saludable no se ven reflejadas en los indicadores de ECNT<sup>28</sup>, el deporte social comunitario no ha influenciado los índices de seguridad ciudadana. Mientras esto no se evidencie en indicadores tangibles seguiremos viviendo de los mitos (Sector público central, comunicación personal, 24/08/2017).

El deporte en Colombia se ha erigido como un fenómeno de relevancia social alrededor del discurso político y no sobre las evidencias. Las únicas evidencias tangibles del desarrollo deportivo colombiano son los resultados obtenidos en el deporte de élite cuya medición es en medallas obtenidas. Los efectos reales de las inversiones públicas sobre los indicadores de salud pública, educación, convivencia, desarrollo económico y ambiental no se han determinado, lo que implica que el discurso político se ha construido sobre la única evidencia tangible disponible que son los resultados deportivos en el deporte de élite.

Los supuestos sobre los cuales se ha construido el desarrollo deportivo colombiano se evidencian en el énfasis de política y en la argumentación discursiva sobre la cual se estructura todo el sistema deportivo. La normatividad vigente y el plan decenal del deporte promueven una visión y objetivos estratégicos que tienen como fundamento el desarrollo humano, la convivencia y la paz, los cuales siguen las orientaciones filosóficas y administrativas del movimiento olímpico internacional y de organismos multilaterales como la UNESCO y la UNOSDP , así lo afirma el sector público central:

La legislación colombiana obedece a lo que promulga el movimiento olímpico internacional, la normatividad busca proteger el ideario del alto rendimiento como modelo de desarrollo social que viene influenciado desde los estamentos internacionales del deporte, desde la ONU, la UNESCO que sugieren que los países que tienen algún progreso en el deporte se pueden considerar como una nación más

---

<sup>28</sup> Enfermedades crónicas no transmisibles.

desarrollada. Mientras el deporte sea un instrumento para demostrar la supremacía política de los estados, el deporte de élite seguirá siendo dominante (Sector público central, comunicación personal, 22/08/2017).

Los valores de los actores públicos del desarrollo deportivo son inherentes a la estructura y al funcionamiento de la institución del deporte de élite, esto influye en la forma en que se invierten los recursos y reflejan las distintas soluciones que los territorios desarrollan para la regulación social de la actividad deportiva. Los actores del sector público afirman que la turbulencia a la que ha estado sometido el sector deportivo, desde el contexto internacional, debido a los escándalos de corrupción en los grandes organismos del deporte mundial, ha traído consecuencias al contexto local que se ha permeado por actuaciones poco éticas y en ocasiones ilegales, así lo expresa un alto dirigente del sector público regional:

El sector deportivo ha estado convulsionando en los últimos años, pero son los traumatismos de un sector que está creciendo muy rápido. Todas las prácticas que no sean reguladas y controladas dan cabida a la corrupción. Hay que darle espacio al gerente deportivo para que se proyecte como profesional de manera regulada. El mundo deportivo ha avanzado hacia una cultura ética que es importante, ocasionando la transformación del COI, de la FIFA y de la IAAF que fueron centro de escándalos mundiales por doping y corrupción (Sector público regional, comunicación personal, 13/09/2017).

Los imaginarios de las lógicas de gestión del sector público deportivo corresponden al funcionamiento del sistema deportivo internacional, el cual se fundamenta en el isomorfismo institucional y en la normalización de las prácticas deportivas del movimiento olímpico internacional. Aunque su origen es del sector privado sin ánimo de lucro, este modelo ha sido adoptado por el sector público deportivo como estructura para el desarrollo deportivo que promueve la cooperación entre sus organismos, así lo afirman los actores del sector público deportivo “el sistema deportivo ha sobrevivido gracias a la cooperación, es cooperativo por naturaleza, es un conglomerado de cooperación entre organizaciones” (Sector público central, comunicación personal, 23/08/2017).

La cooperación entre las organizaciones es la esencia del sistema nacional del deporte, las relaciones entre ellas es la que soporta su estructura, empero, sus relaciones son verticales y centralizadas en la distribución de los recursos públicos, donde las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo responden a las necesidades de los territorios que concentran la mayoría de la población colombiana desconociendo la diversidad de sus actores: “el sector deportivo en Colombia y en el mundo en general ha sido planeado para las grandes ciudades olvidando la diversidad que tiene el país, limitando su alcance” (Sector público regional, comunicación personal, 12/09/2017), explica un alto dirigente del sector público regional.

La cooperación entre las organizaciones del sistema se da al interior de sus estructuras formales definidas por la normatividad. Los actores que no se encuentran dentro de estas estructuras cooperan con otro tipo de organizaciones, y son tan diversas, que algunas de ellas son consideradas ilegítimas. Por ejemplo, las asociaciones de deportistas profesionales de deportes electrónicos. Al desconocer la diversidad de las regiones del país al imponer las prácticas deportivas normalizadas por el sistema deportivo global se desconoce la autonomía que tienen las comunidades para decidir sobre su desarrollo deportivo que en ciertos territorios tienen orígenes ancestrales y autóctonos.

Sin embargo, también resulta cierto “que las instituciones del deporte avanzan más rápido que las organizaciones que lo gestionan” (Sector público regional, comunicación personal, 25/08/2017), lo que implica que resultaría inútil oponerse a las megatendencias que van transformando los paradigmas tradicionales que han imperado en el deporte por más de 100 años promovidos principalmente por el movimiento olímpico internacional y que se manifiestan en prácticas deportivas normalizadas en contextos culturales diferentes.

Los actores públicos sostienen que los elementos con mayor influencia sobre el cambio en los valores de los distintos actores se relacionan a que “el deporte contará cada vez con un más amplio reconocimiento como factor de desarrollo humano” (Sector público central, comunicación personal, 22/08/2017). Empero, no habrán grandes cambios en las estructuras de gobernanza del desarrollo deportivo global debido a que:

El COI y la FIFA seguirán siendo las organizaciones que imperan en el desarrollo deportivo internacional, estas en vez de rechazar las prácticas deportivas emergentes las irán incorporando y generando las estructuras de gobernanza para su funcionamiento dentro de un contexto regulado por ellos, el modelo de desarrollo deportivo necesariamente tendrá una transición hacia un modelo del deporte para todos (Sector público regional, comunicación personal, 01/11/2017).

Esto quiere decir que los valores que identifican el ethos institucional y la identidad que define el horizonte de futuro de la gestión pública buscarán mantener el statu quo frente a la gobernanza del sistema sin importar el énfasis de política que se promueva a pesar de que el deporte desborde su capacidad institucional. En la actualidad esto se manifiesta en un crecimiento desordenado del sector que no ha permitido tener una trazabilidad que permita dimensionarlo en Colombia, como lo sostienen los actores del sector público deportivo:

El papel del Estado tendrá que seguir siendo determinante en la generación de políticas, inversiones y controles. El error está en creer que el sistema es suficiente para responder a las tendencias sociales y tecnológicas presentes a nivel global. El crecimiento continuo del sector ha ocasionado el surgimiento de forma desordenada y no planeada de una diversidad de empresas deportivas, hay una proliferación de actores que no responden a ningún esquema, y sobre todo sin que se pueda medir cuánto ha aumentado la oferta en el sistema, cómo ha impactado la demanda en la comunidad y cuál es su pertinencia y calidad (Sector público regional, comunicación personal, 13/09/2017).

Las capacidades institucionales de promover o generar restricciones para el desarrollo deportivo se han fomentado por los actores públicos del sistema quienes son los encargados de la formulación de las políticas que se implementarán. La capacidad institucional del sector deporte en Colombia ha aumentado notablemente en los últimos 20 años en términos de financiación, cobertura y logros deportivos. Los actores del sector público deportivo sostienen que sus principales resultados son:

La masificación del deporte en las edades escolares, el aumento de la financiación del sistema, la calidad del talento humano y nuestra capacidad de resiliencia ganada por años de violencia. Además de la estructura social sobre la cual está construido el sistema nacional del deporte (Sector público central, comunicación personal, 25/08/2017).

El sector deportivo ha aumentado notablemente su capacidad institucional; sin embargo, cuenta con fracturas en el sistema en cuanto a los roles que desempeñan los distintos actores, ya que como lo menciona el sector público deportivo central “existe una distorsión entre los roles que desempeñan los entes municipales y los clubes deportivos frente a la promoción de las escuelas de formación y el deporte competitivo” (Sector público central, comunicación personal, 23/08/2017). Estas distorsiones en los roles son signos de problemas en la gobernanza del sistema que generan problemas de tipo administrativo en la planeación y ejecución de los recursos para el desarrollo deportivo, así lo sostienen los actores públicos:

En la medida que el sistema no focalice sus inversiones de acuerdo a las necesidades reales de su población se seguirán despilfarrando los recursos. Hay países con mejores resultados deportivos con menor infraestructura deportiva, menor inversión per cápita y con menor cantidad de población, lo que quiere decir que no somos eficientes en la inversión de los recursos deporte (Sector público central, comunicación personal, 22/08/2017).

La participación del Estado no sólo se da como co-financiador sino como promotor de políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo; su papel debe pasar de lo operativo a lo estratégico, concentrándose en los factores estructurales de desarrollo deportivo que garanticen el acceso al deporte como derecho, la calidad y pertinencia de los servicios deportivos, y la libre asociación, que promueva la iniciativa privada y empodere a las organizaciones sociales y de ciudadanos para el desarrollo de iniciativas deportivas autónomas.

Los actores del sector público tienen como aspiración consolidar un modelo de gobernanza del desarrollo deportivo que promueva la descentralización del sistema, que amplíe su énfasis actual y profundice su cobertura sobre la diversidad de manifestaciones



deportivas basadas en los recursos y capacidades locales. La filosofía del deporte como derecho y los altos estándares éticos serán las características del sector deportivo colombiano en el horizonte del 2050. Esta visión demuestra una fuerte intervención del Estado en los procesos de regulación y financiación de la actividad deportiva y una alta participación de los actores en los procesos de planeación del desarrollo deportivo local.

Los temores de los actores públicos del desarrollo deportivo se resumen en la fuerte influencia que tiene el sector deportivo colombiano de parte de algunos sectores políticos que ven al deporte como una fuente estratégica para obtener réditos a través de la exposición permanente en medio de comunicación y la asociación del éxito de su gestión al resultado deportivo traducido en medallas o títulos. Esto se suma a la incertidumbre que genera la falta de continuidad en los programas y proyectos exitosos que van en contravía de las ideologías políticas de turno generando problemas de eficiencia en la planeación y ejecución de los recursos.

Los valores actuales que identifican a los actores públicos se relacionan al isomorfismo mimético de sus organizaciones; los valores promovidos desde la filosofía olímpica son los que rigen la planeación del desarrollo deportivo. El logro de la excelencia deportiva y la cooperación de los actores son los valores que dinamizan el sistema actualmente, la gestión pública del sector deportivo en Colombia está altamente influenciada por la política deportiva internacional proveniente de los organismos multilaterales con burocracias propias, y por la política local que ve en el deporte una fuente de poder y rédito político. Los cambios de los modelos de gobernanza, la participación, la transparencia y la ética serán los estándares de la gerencia pública del desarrollo deportivo futuro.

Las capacidades institucionales se fundamentan en la estructura social sobre la cual está soportado el sistema deportivo colombiano, y las capacidades de las organizaciones de base como los clubes y organizaciones comunitarias y sociales son las que movilizan el sistema. Las redes que se generan entre los distintos actores con propósitos compartidos, dinamizan ciertas prácticas que responden a las características culturales de sus territorios y que en la actualidad se manifiestan como organizaciones y empresas deportivas que suplen las necesidades de los mercados locales con algunos elementos de consumo deportivo básico.

Las capacidades del sector público deportivo colombiano se han enfocado en consolidar el sistema piramidal hacia la masificación del deporte en edades escolares, la construcción de infraestructura deportiva, la financiación del sistema y la búsqueda de los altos logros deportivos donde el Estado seguirá siendo fundamental para sostener y elevar el desarrollo deportivo territorial y nacional.

### **6.3 Visión de futuro de los actores del sector privado del desarrollo deportivo**

El sector privado promueve las visiones del deporte emprendedor y la competitividad tanto de sus organizaciones como de los resultados deportivos a nivel internacional. La visión del deporte emprendedor se promueve desde el sector con ánimo de lucro donde el deporte es visto como producto y escenario para la realización de negocios. Por otro lado, la visión de la competitividad es promovida por el sector privado sin ánimo de lucro y sus organizaciones del deporte asociado (COC, federaciones, ligas y clubes) que tienen como aspiración compartida la consecución de altos logros deportivos. La divergencia de estas visiones se relaciona a los niveles de centralización de los recursos del Estado y los niveles de participación de los actores en la planeación y gestión del desarrollo deportivo;

El Comité olímpico colombiano manifiesta que “Colombia ha logrado un gran reconocimiento en el deporte de alto rendimiento, esto es una oportunidad para acceder a recursos internacionales a través de diferentes organismos” (Comité olímpico colombiano, comunicación presencial, 26/10/2017). Esta perspectiva de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro promueve sus prácticas de desarrollo deportivo hacia la incorporación dentro del sistema del deporte de élite partiendo desde los niveles locales hasta los internacionales.

Las aspiraciones del sector privado sin ánimo de lucro coinciden en que para financiar el sistema se requiere “incentivar la participación de la empresa privada, dándoles unos beneficios mayores similares a los del cine y la cultura en cuanto a la deducción de impuestos” (Federaciones deportivas, comunicación presencial, 12/09/2017).

Por otro lado, las aspiraciones del sector privado con ánimo de lucro se fundamentan en la transferencia de habilidades gerenciales desde el sector empresarial hacia las organizaciones deportivas para la obtención de logros deportivos, así lo manifiesta un alto dirigente del fútbol profesional colombiano y empresario “tengo una visión empresarial que

he intentado pasarla a la dirigencia deportiva para que el deporte se visualice como un potencial generador social y de negocios” (Empresario deportivo, comunicación presencial, 10/10/2017). La transferencia de conocimiento y experticia ha desencadenado un isomorfismo de las organizaciones deportivas hacia las empresas deportivas donde las prácticas administrativas se han impuesto sobre las prácticas deportivas iniciando un proceso de transición del sport management al sport business.

Los empresarios deportivos sostienen que “las grandes oportunidades futuras del sector se relacionan a sus emprendimientos, pero depende mucho aún de los aspectos políticos que son los que definen las inversiones” (Empresario deportivo, comunicación presencial, 10/10/2017). Aunque el sector empresarial deportivo manifiesta independencia frente al sistema nacional del deporte, éstos demandan del Estado crear las condiciones normativas, institucionales y políticas para realizar inversiones en el sector, lo que demuestra que el Estado, en esta visión de futuro, continuará siendo altamente influyente sobre el desarrollo deportivo nacional.

La fuerte influencia de la política regional sobre los recursos para el deporte en las regiones es la principal amenaza que manifiestan los actores privados sin ánimo de lucro sobre el futuro del desarrollo deportivo colombiano “la principal amenaza para el sector es su financiación, ésta varía dependiendo del momento político o del resultado que esté dando un deportista” (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 24/08/2017). Los actores privados con ánimo de lucro coinciden en la percepción sobre el alto riesgo de oportunismo político y corrupción al cual está sometido el deporte en la actualidad y se convierte en el principal riesgo futuro, lo cual, según los actores, se origina en la falta de idoneidad de la alta dirigencia deportiva, así lo afirma un empresario con diversas inversiones en el sector deportivo:

La debilidad del sector siempre ha sido la política, porque los políticos no quieren entender que el deporte es importante para todos los ámbitos de la sociedad. Mientras se sigan designando en los altos cargos del sector a personas que no han vivido, o no tienen conocimiento sobre las ciencias del deporte vamos a seguir teniendo gerentes corruptos e incompetentes (Organización privada con ánimo de lucro, comunicación presencial, 13/09/2017).

Los actores privados coinciden en afirmar que gran parte del cambio estructural necesario para ampliar el alcance del desarrollo deportivo del país depende de un cambio cultural a largo plazo que debe iniciar desde edades tempranas, buscando el posicionamiento del deporte como un factor de desarrollo de la nación, así lo explica un alto dirigente del deporte asociado en Colombia:

Desde el contexto escolar, universitario y familiar se debe inculcar la importancia social y cultural que representa el deporte para la nación, mientras esto no se inculque, el sector siempre se verá amenazado por su falta de reconocimiento político que se ve reflejado en la inversión pública (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 24/08/2017).

Los supuestos sobre los que se constituye esta visión privada, se fundamentan en la dirigencia deportiva como el actor clave para el desarrollo deportivo, sumado a los factores culturales que tradicionalmente han colocado al deporte como una actividad con poco reconocimiento social y cultural en el país, así lo afirma un alto dirigente del deporte asociado “en Colombia el deporte todavía no es visto como una profesión, como una carrera ni como un estilo de vida” (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 12/09/2017).

Empero, como se ha demostrado en el análisis del contexto, el deporte es uno de los sectores con menor inversión pública, con menor reconocimiento político pero con un alto reconocimiento social; un alto dirigente del deporte asociado colombiano (sin ánimo de lucro) sostiene “siempre el funcionario de menos importancia es el del deporte, es el de menos protagonismo, y esto no sucede sólo a nivel municipal sino que es en todos los estamentos” (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 12/09/2017). La falta de reconocimiento social del dirigente deportivo establece una serie de barreras que no permiten que el deporte se haya expandido en todo el territorio nacional.

Los valores que identifican a los actores privados del desarrollo deportivo se asocian a la necesidad de generar un entorno de confianza y de independencia política entre el sector público y privado. Los actores privados sostienen que “la dirigencia deportiva pública no genera confianza en los empresarios inversores” (Organización privada sin ánimo de lucro,

comunicación presencial, 15/09/2017). La complejidad de la relación entre los dirigentes públicos y privados se origina en la distribución de los recursos públicos para el desarrollo deportivo, así lo sostiene un empresario deportivo:

Hay un problema muy complejo, las dos terceras partes del dinero que maneja el sector se encuentra en las regiones y los municipios y ese dinero está muy politizado. El centralismo depende del manejo político que se le dé al deporte, hay independencia en algunas regiones que han logrado tener independencia política (Organización privada con ánimo de lucro, comunicación presencial, 13/09/2017).

La independencia de las regiones y la transparencia en el manejo de los recursos emergen como valores preponderantes a tener en cuenta para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo colombiano. En la actualidad los valores dominantes sobre las lógicas de distribución de los recursos y de planeación, según un alto dirigente del deporte colombiano son “de acuerdo a los compromisos políticos y al contexto del desarrollo deportivo local se focalizan más los recursos en ciertas regiones” (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 24/08/2017).

Según los actores privados, de estos valores depende que se genere un clima de confianza para poder incentivar las inversiones privadas tanto en el sector sin ánimo de lucro como en el sector público. Esto complementado con una normatividad que garantice la estabilidad institucional y la seguridad jurídica para promover el crecimiento de la participación privada en el desarrollo deportivo.

Los actores privados del desarrollo deportivo sustentan que las capacidades necesarias para lograr altos niveles de desarrollo parten de posicionar al dirigente deportivo como el dinamizador que determinará el futuro del sistema; de su idoneidad y capacidad dependerá en gran parte el éxito o fracaso del cumplimiento de la visión de futuro, así lo asegura un alto dirigente del deporte asociado en Colombia “depende de los líderes políticos que quieran meter al deporte a su agenda regional y algunas regiones carecen de estos liderazgos” (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 07/09/2017). Según la visión de los actores privados del desarrollo deportivo, las capacidades que identifican a la dirigencia deportiva colombiana se caracterizan por:

Hay tres tipos de dirigentes deportivos, los que tienen un nexo político y ven en el deporte la oportunidad de ganar votos y obtener rentas de los presupuestos, los que ven el deporte como una oportunidad para ganar dinero, o los que tienen un patrimonio y quieren ayudar a los temas sociales (Organización privada sin ánimo de lucro, comunicación presencial, 12/09/2017).

Las capacidades que promueven los actores privados del desarrollo deportivo se alejan de las características actuales de la dirigencia deportiva colombiana. Los actores coinciden en sugerir la profesionalización de las directivas separando las competencias y roles que identificarán de manera particular al político deportivo y al gerente deportivo como dos roles que requieren de competencias diferentes.

Los actores privados del desarrollo deportivo se organizan en dos grupos fundamentales: los actores sin ánimo de lucro y los actores con ánimo de lucro. El dirigente del deporte sin ánimo de lucro promueve una visión donde el deporte de élite se convierte en la máxima expresión del desarrollo deportivo de una nación; por lo tanto, el Estado debe ampliar su participación en la financiación y en la creación de incentivos para que la empresa privada se vincule a la subvención y fomento del deporte. Por otro lado, el sector privado con ánimo de lucro promueve aspiraciones relacionadas a la transferencia de la visión empresarial a la gerencia deportiva para la obtención de logros como eje central del desarrollo deportivo, reduciendo la participación del Estado a los aspectos de política pública y financiación de programas.

Los temores que manifiestan los actores privados del desarrollo deportivo coinciden en el fuerte vínculo de la política no deportiva con el sector deporte; la incertidumbre que genera la inestabilidad de las visiones políticas sobre el desarrollo deportivo afecta la continuidad de las políticas exitosas y la financiación del sistema. La inversión de los recursos depende de la relevancia del deporte dentro de la ideología de gobierno, esto implica que el sector responde a las dinámicas que generan los planes de gobierno territoriales y no a políticas de Estado que defina los lineamientos estratégicos del deporte con una visión de largo plazo, lo que implica, según el sector empresarial deportivo, el cambio de factores estructurales en la gobernanza del desarrollo deportivo,

El supuesto sobre el cual se fundamenta esta visión es la del dirigente como actor central del desarrollo deportivo, quien ejerce una labor con poca relevancia social y política. En esta visión, el dirigente es el responsable de gerenciar el desarrollo deportivo en sus distintas manifestaciones, desempeñando el rol central en el proceso de construcción social de futuro como el dinamizador en el diseño de políticas, en la formulación de procesos y en la implementación de las prácticas de desarrollo deportivo.

Los valores que identifican a los actores privados corresponden a la generación de un entorno de confianza, independencia y transparencia que garantice la estabilidad institucional y la seguridad jurídica para la participación del sector privado con incentivos que permitan la expansión del desarrollo deportivo colombiano. Los valores de los actores con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro difieren en la perspectiva con la cual se gerencia el desarrollo deportivo; en la visión emprendedora se imponen los valores de eficiencia y estabilidad, mientras que en la visión sin ánimo de lucro se imponen los valores de independencia y reconocimiento social y cultural como los valores que definen el marco de actuación para la construcción social de futuro de los actores privados del desarrollo deportivo colombiano.

Las capacidades que identifican a los actores privados parten de la diferenciación de los perfiles entre el político deportivo y el gerente deportivo, superando la concepción tradicional del dirigente deportivo. El político deportivo corresponde a un alto dirigente de nivel internacional, amplio conocedor de las diferentes instancias de la política deportiva global y con acceso a los más altos niveles en la toma de decisiones y la distribución de los recursos para el sector deporte, tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado, el gerente deportivo es aquí dirigente que ve el deporte como una oportunidad para resolver problemas y satisfacer necesidades de la población deportiva; esta posición exige un profundo conocimiento del sector, habilidades administrativas y visión empresarial.

#### **6.4 Visión de futuro de los actores del sector académico del desarrollo deportivo**

Los actores académicos del desarrollo deportivo promueven en su visión de futuro la articulación entre los sectores público y privado como el mecanismo para superar las principales amenazas a las cuales se enfrentará el deporte en el futuro. Las aspiraciones de los actores académicos se constituyen sobre la base de la relevancia social que adquirirá el deporte en el futuro, así lo sostiene un docente de la Facultad de Educación Física de una reconocida universidad de la costa atlántica colombiana:

Nadie se imaginaba hace 20 años que el deporte iba a ser tan importante para el país, ahora las personas ven al sector como algo positivo, hoy hay un consenso generalizado de que el deporte es importante para la sociedad, el deporte debe ser el regulador de todos los procesos de niñez y juventud en el país (Academia, comunicación presencial, 13/09/2017).

Las aspiraciones que comparten los actores académicos establecen que el deporte seguirá incrementando su relevancia social en el país. El consenso que existe entre los actores académicos se da alrededor de los beneficios que el deporte le aporta a la sociedad colombiana y su fuerte influencia como regulador de los procesos asociados a la niñez y a la juventud. Las expectativas del sistema frente a la participación del Estado en el desarrollo deportivo son diversas, así lo afirma un reconocido investigador del sector deporte en Colombia:

Existen distintas visiones, en primer lugar, la visión centralista promovida desde los nodos de desarrollo deportivo en Bogotá, Cali y Medellín; en segundo lugar, la visión de las regiones que imitan los diferentes procesos que se realizan en otras regiones (Academia, comunicación presencial, 15/09/2017).

Los actores académicos que promueven la visión centralista manifiestan que los principales temores se relacionan con la alteración de los centros de poder; su argumento principal es que el nivel deportivo actual del país es resultado del trabajo realizado con ese modelo de desarrollo deportivo; por lo tanto, según un reconocido investigador de una universidad de la ciudad de Medellín:



A las personas les molesta que en el centralismo haya más controles, o que no se puedan usar los recursos libremente. Colombia ya logró mostrar buenos resultados en su sistema de deportivo, aunque hay que hacer ajustes; sin embargo, esto ya pasó, ya lo demostramos; lo que nos queda claro es que los deportistas no salen de la nada (Academia, comunicación presencial, 11/10/2017).

La visión centralista promueve mantener el statu quo del modelo de desarrollo deportivo “la amenaza más grande es querer cambiar el modelo que se tiene, que lleguen los corruptos y que saquen a los que han construido el desarrollo deportivo del país”, así lo explica un docente investigador de una reconocida universidad de Bogotá.

La visión centralista sostiene que algunas regiones aún no tienen la capacidad institucional para poder orientar los procesos de desarrollo deportivo; por lo tanto, sus temores se relacionan al riesgo de corrupción que existe en las regiones frente al manejo de los recursos, ya que según un reconocido académico del sector “el deporte para el Estado es considerado un gasto no una inversión, esto se debe a que no evidencian los retornos económicos y sociales de los recursos invertidos en las regiones principalmente” (Academia, comunicación presencial, 21/09/2017).

Por otro lado, desde las regiones se manifiesta la necesidad de intervención del Estado en los procesos de desarrollo deportivo; las aspiraciones de los actores académicos se fundamenta en el cierre de brechas frente al contexto nacional y al aprovechamiento de las capacidades humanas y territoriales locales, así lo afirman desde un grupo de investigación de una universidad del departamento del Chocó:

Las oportunidades se basan en la diversidad étnica y geográfica del país; se debe invertir en los centros de alto rendimiento, en la eficiencia de los recursos y enfocarse en las capacidades locales. Es sólo la disposición de los gobernantes de turno, en algunos lugares se está invirtiendo fuertemente en el deporte atrayendo eventos, invirtiendo en infraestructura y creando programas (Academia, comunicación presencial, 07/09/2017).

Las aspiraciones de los actores académicos de la “periferia deportiva” buscan el reconocimiento por parte de los nodos de desarrollo deportivo como los grandes contribuyentes del talento deportivo que migra a las ciudades para integrarse al sistema deportivo nacional. Los temores de los actores académicos de la periferia corresponden al desconocimiento del contexto, cultura y calidad de vida de las regiones “las estructuras deportivas están diseñadas para las regiones principales, a nosotros en la periferia no nos sirve ese modelo, desconocen nuestro contexto y realidad deportiva”, explica un destacado investigador de una universidad santandereana (Academia, comunicación presencial, 15/11/2017).

Las regiones con menor capacidad institucional han seguido un modelo de desarrollo deportivo que ha sido diseñado para el deporte federado, el cual se caracteriza por ser poco participativo al no responder a las necesidades locales. Así lo afirma un reconocido investigador de una importante universidad de la ciudad de Villavicencio (Meta):

A los políticos no les interesa descentralizar las decisiones del desarrollo deportivo, eso se convierte en su centro de poder, ellos desconocen las regiones, no conocen su contexto, cultura y calidad de vida. El político busca sacar es el rédito con el deporte, a ellos les gusta es aparecer en la foto, en la prensa, entregando la casa, en el carro de bomberos y entregando la medalla cuando hay resultados (Academia, comunicación presencial, 25/08/2017).

Los actores académicos coinciden en afirmar que “el doping ha sido la base de la corrupción en el deporte, se adulteran las edades, se sustituyen las personas, se compran los jueces y jugadores y es algo común y aceptado” (Academia, comunicación presencial, 15/09/2017). La crisis de valores en el deporte se observa en todos sus niveles y manifestaciones debido, en gran parte, al énfasis que se le ha dado a la dimensión competitiva del deporte; el resultado deportivo se encuentra en ocasiones por encima de los aspectos éticos y morales que promueve el deporte. Este temor compartido se complementa con la amenaza latente que representa en la actualidad el doping tecnológico y en el mediano y largo plazo el doping genético y la llegada de la convergencia tecnológica, lo que seguirá generando tensiones entre las diferentes instituciones que administran el deporte a nivel global y local en cuanto a lo que se considerará legal, ético o moral.

Según los actores académicos, el sistema deportivo colombiano se caracteriza por tener “políticas que no se formulan basadas en las necesidades locales, sino en lo que le parece al gobernante de turno, cada gobierno llega con su propia visión” (Academia, comunicación presencial, 09/07/2017) esto implica que los valores que se promueven corresponden a la visión política del momento y no a las necesidades reales de las comunidades, así lo afirman desde una reconocida universidad de la ciudad de Cartagena:

Existe una desarticulación entre los niveles de política en el país, cada organización trabaja sobre su propia agenda y no existe la articulación entre los organismos, esto quiere decir que responden y actúan según la visión política del momento (Academia, comunicación presencial, 15/09/2017).

Con esta afirmación los actores académicos coinciden en considerar que los supuestos que constituyen esta visión corresponden al énfasis en el deporte de élite y reflejan los valores del desarrollo deportivo colombiano debido principalmente a que algunos grupos políticos han identificado al deporte como un centro de poder y de reconocimiento público, así lo afirma un prestigioso académico de una universidad de Bogotá “hoy en día, desafortunadamente, nuestros políticos deportivos los reconocen por los resultados en rendimiento deportivo; por lo tanto, todo su esfuerzo está orientado a eso” (Academia, comunicación presencial, 24/08/2017).

Los actores académicos hacen un llamado sobre el deporte para personas en situación de discapacidad. Los valores que representa el modelo actual de desarrollo deportivo sigue el sistema paralímpico internacional, el cual ha sido muy exitoso en Colombia en cuanto a resultados deportivos se refiere; no obstante, es un modelo excluyente, ya que demanda fuertes inversiones en una población muy reducida desatendiendo a la gran mayoría de personas con necesidades deportivas especiales, así lo afirman desde una importante universidad de la ciudad Pereira en Colombia: “en el deporte para personas en situación de discapacidad se da como un fenómeno de exclusión sobre exclusión, ya que los principales esfuerzos también se dedican al deporte paralímpico de élite” (Academia, comunicación presencial, 24/08/2017).

Esta percepción generalizada por parte de los actores académicos implica la consolidación de valores para la construcción social de futuro que se relacionan a la participación y la inclusión social en el marco de una agenda mundial de desarrollo deportivo que se concentrará en la buena gobernanza y en la erradicación de la corrupción.

Las capacidades institucionales que los actores académicos demandan del sistema deportivo se relacionan a la coordinación de los distintos actores y a la fragilidad de sus organizaciones. La arquitectura institucional del sistema deportivo colombiano es por excelencia un claro ejemplo de cómo se generan sinergias entre los actores públicos y privados de un sistema; el funcionamiento de dos sub-sistemas paralelos, uno público y otro privado, permite establecer articulaciones de acuerdo a los alcances territoriales de cada una de sus organizaciones; sin embargo, el funcionamiento del sistema se rompe cuando se pretende articular esfuerzos para ampliar el alcance del sistema deportivo, así lo sostiene el director de un reconocido centro de investigación “la distancia que existe entre las secretarías de salud, educación y deporte es enorme, entre las tres se podrían lograr grandes impactos” (Academia, comunicación presencial, 21/09/2017).

Las organizaciones deportivas del sector se deben fortalecer desde diferentes aspectos; en primer lugar, el Estado debe garantizar una mayor rigurosidad en la inspección, vigilancia y control, ya que según un reconocido docente universitario de la ciudad de Cartagena “el 70% del sistema nacional del deporte es de papel, mientras no haya mayor rigurosidad en la inspección, vigilancia y control no habrá recambio dirigenal” (Academia, comunicación presencial, 15/09/2017). Los actores académicos demandan del Estado mayor capacidad de control sobre las organizaciones del sistema que mitiguen los riesgos asociados a corrupción e ineficiencia en la gestión de los recursos.

En segundo lugar, las organizaciones deben adaptarse a las dinámicas del mercado que exigen organizaciones eficientes, innovadoras y competitivas. Los actores académicos manifiestan que “las organizaciones deportivas no piensan como empresas, no conocen el negocio del deporte. Sólo viven del momento y no planean el futuro” (Academia, comunicación presencial, 21/09/2017), lo que demanda por parte de las organizaciones deportivas una serie de capacidades para la construcción social de futuro asociadas a la eficiencia empresarial.

Los actores académicos creen que la creación del ministerio del deporte sería importante para el desarrollo deportivo del país. Según un reconocido investigador de una prestigiosa universidad de Bogotá “Colombia es uno de los pocos países en Latinoamérica que no cuenta con un ministerio del deporte, lo cual es una debilidad para el sistema en cuanto a su financiación, ejecución y control” (Academia, comunicación presencial, 11/10/2017). Los actores coinciden en que la transición al ministerio es necesaria y merecida por los buenos resultados que ha demostrado el sector en los últimos 20 años, así lo sostiene un reconocido investigador de una universidad de Medellín:

Si le hacemos una evaluación a todos los sectores de la administración pública, el deporte sale bien librado; Coldeportes ha hecho las cosas bien los últimos años, si se compara con salud y educación se tienen bastantes resultados para mostrar. (Academia, comunicación presencial, 11/10/2017).

Las capacidades institucionales del sector deportivo requieren de organizaciones deportivas maduras y eficientes en los procesos de gerencia deportiva, además de una participación activa del Estado creando los incentivos y restricciones necesarias para que se garantice la supervivencia de las organizaciones deportivas que cumplan con los estándares internacionales de gobernanza del desarrollo deportivo.

Los actores académicos del desarrollo deportivo se organizan en dos grupos diferentes de aspiraciones, los que promueven la visión centralista y los que promueven la visión periférica. Los actores que promueven la visión centralista establecen que debe existir una alta intervención del Estado en el control y regulación del sistema. Por otro lado, la visión de la periferia deportiva promueve la descentralización del desarrollo deportivo en las distintas regiones, donde se reconozcan las capacidades locales, la cultura y la calidad de vida como eje de desarrollo deportivo territorial.

Los temores de los actores académicos de la visión centralista corresponden a la capacidad institucional de los actores públicos y privados que ponen en riesgo la planeación y ejecución de los recursos para el desarrollo deportivo, proceso que sostiene el círculo vicioso de la corrupción en las regiones que es donde se concentran las 2/3 partes de los recursos para el deporte. Por otro lado, los actores que promueven la visión participativa manifiestan que su principal temor parte de la continuidad en el futuro de un modelo de desarrollo deportivo que no conoce las realidades locales, y sigue un esquema impuesto por el movimiento olímpico internacional, el cual es poco participativo y responde a contextos que no son los propios de cada una de las regiones colombianas.

Los actores académicos coinciden en afirmar que los valores que dominan el sistema corresponden a la visión política del momento, la cual, en la actualidad, hace énfasis hacia el deporte de élite; esto implica que las políticas de desarrollo deportivo actuales representan los valores de la dirigencia deportiva y no las necesidades locales y regionales. Los supuestos promovidos desde la institución del deporte de élite han sido plasmados en las lógicas de la planeación del desarrollo deportivo en todas sus dimensiones, lo que se manifiesta en que las expresiones más libres del deporte hayan sido sometidas a la racionalidad olímpica.

La percepción generalizada por parte de los actores académicos sobre el sistema deportivo colombiano, como un sistema excluyente, requiere de la consolidación de valores para la construcción social de futuro asociados a la participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo, tales como la inclusión, transparencia y eficiencia.

Los actores académicos establecen que las capacidades institucionales y organizacionales necesarias para la construcción social de futuro son las de inspección, vigilancia y control del sistema y las de formación del talento humano, sumado a la articulación institucional del sector deporte con los sectores de la salud y la educación a través de políticas conjuntas que impacten los indicadores de calidad de vida de los ciudadanos. Los actores justifican que la debilidad institucional del sector se superará si se cuenta con organizaciones fuertes y esto implica un proceso de transformación tecnológica y gerencial del sector en el mediano y largo plazo.

Los actores académicos serán los grandes dinamizadores de la construcción de capacidades organizacionales y gerenciales, para esto se requiere de una oferta académica pertinente, de calidad, de investigación de impacto y de una amplia proyección social de las universidades, grupos de investigación y de los centros de investigación y consultoría.

### **6.5 Visión de futuro de los actores de la sociedad civil del desarrollo deportivo**

Los actores de la sociedad civil organizada del desarrollo deportivo colombiano son las ONG`s, las organizaciones comunitarias, los grupos sociales y étnicos, los grupos de ciudadanos, los ciudadanos independientes, los deportistas, entrenadores, gremios y asociaciones. La sociedad civil promueve la visión del cambio institucional del sector deportivo liderado por un Estado proactivo y con mecanismos que les brinden participación a los actores en la planeación y gestión del desarrollo deportivo.

En esta visión se promueve una transformación que parte desde la concepción misma de la cultura física hasta el diseño institucional que esto requiere. Las aspiraciones de los actores de la sociedad civil buscan posicionar al sector deportivo como un sector importante en la agenda de desarrollo del país “hay que armonizar la normatividad deportiva colombiana, es necesario un diseño institucional adecuado que aumente el impacto del sector”, explica el presidente de un reconocido gremio del sector deporte. Los actores de la sociedad civil sostienen que es necesario llegar a un gran acuerdo que permita emprender los cambios estructurales que se pretenden, así lo afirma el presidente de un importante gremio de deportistas:

Los grandes cambios estructurales del sector deberían ser: primero, cumplir todos los acuerdos internacionales que son buenos, esto implica la adecuación del modelo institucional; segundo, la financiación del sector, tanto del sector público como los incentivos para que la empresa privada invierta en el deporte formativo; tercero, una lucha dura contra la corrupción; cuarto, la formación del talento humano; quinto, la política pública articulada con el sector educación, la salud, el medio ambiente y la cultura (sociedad civil. Comunicación presencial, 24/08/2017).

Para iniciar el cambio institucional, los actores de la sociedad civil afirman que se debe comenzar por posicionar “el movimiento humano como generador de cambio en las estructuras de funcionamiento de las ciudades” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 12/09/2017). Este cambio de la cultura física requiere de una apuesta integral en soluciones para mitigar los problemas asociados al crecimiento urbano, así lo explica un experto en movilidad sostenible “el espacio público deportivo será fundamental para el sector en los próximos años, sobretodo en ciudades donde movilizarse es imposible” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 23/08/2017). Según esta visión, los problemas del desarrollo sostenible serán los movilizadores del desarrollo deportivo en el futuro y dinamizarán un deporte que buscará resolver los problemas que afectan a las grandes ciudades del futuro relacionados a la salud pública y al calentamiento global tales como la movilidad sostenible y la contaminación ambiental.

Los actores de la sociedad civil proponen un diseño institucional que respeta los roles actuales tanto públicos como privados; su articulación es indispensable para garantizar la sostenibilidad y potenciar su crecimiento en el futuro. Esta visión de desarrollo deportivo es altamente participativa, el sector deportivo adquiriría una dinámica de mercado que es regulada por el Estado, así lo expresa el presidente de una reconocida ONG:

El sistema deportivo público se encargaría del deporte como derecho fundamental en todas sus manifestaciones, y el privado se manejaría bajo la dinámica de un mercado regulado por el Estado que recibiría una serie de incentivos para que aumenten sus inversiones (Sociedad civil. Comunicación presencial, 12/10/2017).

Los temores que manifiestan los actores de la sociedad civil tienen como origen el vínculo del sector deporte con la política regional. La falta de capacidad dirigencial asociada al clientelismo político ha perjudicado la continuidad en los programas exitosos y la desarticulación de los diferentes niveles de la gobernanza del desarrollo deportivo, así lo sostiene un reconocido deportista de nivel olímpico:

Hasta ahora no ha sido posible generar los grandes cambios porque el sector deporte, a diferencia de otros sectores, tiene mucha más influencia de la maquinaria política; esto se evidencia en los cargos de poder, la mayoría de personas que están



en ellos no son del sector, no tienen ni la experiencia ni el conocimiento para realizar gestión deportiva, por eso la estructura vertical lo que permite es concentrar los recursos y sacar rédito de ellos (Sociedad civil. Comunicación presencial, 27/10/2017).

Los actores manifiestan que el diseño institucional actual ha sido exitoso en cuanto a los resultados del deporte de élite gracias a la fuerte intervención del Estado en la mayoría de deportes que han logrado éxito a nivel olímpico, produciendo una serie de tensiones entre los actores del sistema frente a los roles que deben desempeñar, así lo explica el representante de un gremio de universidades “en el sistema no existe la cooperación entre sus organizaciones lo que existe es la rivalidad, hay una confusión en los roles porque no hay reglas claras” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 27/10/2017). Los valores relacionados a la cooperación y la confianza entre los actores públicos y privados serán determinantes para poder emprender los procesos de cambio institucional que esta visión de futuro promueve.

Los actores de la sociedad civil se pronuncian sobre la falta de confianza y credibilidad entre el sistema público y el sistema privado de desarrollo deportivo; estos valores representan los factores de cambio necesarios para emprender los proyectos estratégicos para el cambio institucional que se promueve en esta visión de futuro. Así lo afirma un alto representante de los medios de comunicación:

Hay falta de credibilidad en las organizaciones y en las personas que están al frente de ellas, se necesita transparencia y pertinencia para demostrar con contundencia que se viene desarrollando un trabajo honesto que responde a una necesidad social; ese sería el punto de partida para recuperar la confianza (Sociedad civil. Comunicación presencial, 26/10/2017).

La falta de credibilidad da como resultado que “el empresario no confía en el político, él sabe que muchos son sólo oportunistas y pueden poner en riesgo su inversión, entonces algunos lo ven más como una donación que como una inversión”, explica el presidente de un gremio de profesionales del sector. Por otro lado, a pesar que el sector despierta el interés político “el sector no tiene grandes dolientes, la cartera de deporte no está en los círculos de

poder de la nación”, afirma un reconocido periodista deportivo. Los valores que los actores de la sociedad civil promueven se fundamentan en la creación de un clima de confianza que incentive la participación del sector privado y que aumente su capacidad institucional, expresa un alto dirigente gremial:

Si se logra demostrar que se está generando un impacto social y se está actuando de manera transparente se podrán recuperar las relaciones de confianza entre los actores del sector, se deben dar las condiciones para que los privados aumenten sus inversiones (Sociedad civil. Comunicación presencial, 23/08/2017).

Las capacidades para la construcción social de futuro que los actores de la sociedad civil identifican como estratégicas se relacionan a la capacidad de sus organizaciones para articularse alrededor de proyectos comunes, el incremento exponencial de los estándares de calidad y en la formación del talento humano de alto nivel. “Los profesionales en el área requieren de una formación muy fuerte en ética, principios y valores. Esto seguido de una formación muy fuerte en lo disciplinar” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 12/10/2017), explica un dirigente gremial. Para iniciar el cambio institucional se requiere de profesionales que impacten de manera directa el desempeño de las organizaciones deportivas como uno de los factores diferenciadores del desarrollo deportivo colombiano en el futuro, así lo expresa un reconocido dirigente gremial:

Las organizaciones del sector son supremamente frágiles, pero en el contexto internacional siguen siendo fuertes comparados con otros países. En el mediano plazo, con las intervenciones realizadas por Coldeportes y el COC, las organizaciones del sector se van a fortalecer, esto sumado a los dirigentes formados que están llegando en 10 o 15 años, se van ver los resultados (Sociedad civil. Comunicación presencial, 10/10/2017).

Las organizaciones deportivas del sector se encuentran en proceso de maduración, el desempeño de algunas de ellas se da bajo estándares internacionales; sin embargo, la gran mayoría del sector está constituido por organizaciones débiles o en su defecto de papel que sobreviven gracias al fuerte vínculo con el sector público. Para lograr la visión del cambio institucional se requiere alinear los esfuerzos en torno a los factores políticos que son

necesarios transformar. Según un alto dirigente de una ONG internacional “Colombia tiene un problema, alrededor del deporte no tiene una política de Estado, tiene una política pública supremamente débil, su política deportiva se reduce a políticas de gobierno” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 12/09/2017).

La fijación de una política de Estado frente al desarrollo deportivo debe tener su origen en las diferentes visiones de futuro de sus actores y se debería articular en tres ejes principales: la articulación de los actores y los estándares de calidad para los servicios deportivos, además de la idoneidad del talento humano. Estos estándares se deben complementar con “incentivos para que las empresas inviertan en el deporte” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 10/10/2017), afirma el presidente de un gremio de deportistas. No obstante, manifiesta un líder comunitario deportivo, “el éxito para que el deporte pueda sostenerse en el futuro radica en su capacidad de adaptarse de manera permanente a los grandes cambios sociales” (Sociedad civil. Comunicación presencial, 13/09/2017).

Por otro lado, también se reconoce que “el sistema no ha podido responder a la demanda, en un futuro el sistema debe estar articulado a la salud y la educación, y esto necesariamente requiere cambiar su estructura”, explica el presidente de un gremio del sector. Sin embargo, el sector deporte ha dado respuesta de manera oportuna a las necesidades deportivas de la población en situación de discapacidad. Las capacidades organizacionales y la calidad del talento humano deportivo en el deporte paralímpico colombiano se destacan por los resultados obtenidos a nivel internacional, así lo afirma un reconocido entrenador colombiano:

El crecimiento de Colombia en deporte paralímpico ha sido exponencial, ya hay muchos entrenadores formados y estudiantes en proceso de formación. Tienen la ventaja del apoyo del Estado y de los programas de responsabilidad social del sector privado que los financian (Sociedad civil. Comunicación presencial, 23/08/2017).

Para consolidar la visión de futuro del cambio institucional se requiere de la consolidación de unas organizaciones deportivas maduras y competitivas que respondan a unos estándares de calidad dictados por el gobierno central así como a estándares internacionales. Los actores centrales en esta visión de futuro son los ciudadanos que representan la diversidad del sistema. “El ciudadano deportivo” puede ser cualquier persona

sujeta de derechos que ejerza su libertad por medio del deporte. El talento humano deportivo será el factor determinante para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo, ya que es a partir del desarrollo de capacidades humanas que surgen los “procesos de innovación del desarrollo deportivo”.

Los actores de la sociedad civil promueven el cambio institucional como visión de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050, lo que exige transformar la cultura física de la nación y la reingeniería de la arquitectura institucional del sistema, haciéndolo más amplio y diverso frente a las necesidades de la población colombiana en cada uno de sus territorios. Las aspiraciones de los actores promueven un desarrollo deportivo que tiene como propósito aportar soluciones para resolver los grandes problemas a los que se enfrentará la sociedad del futuro relacionados a la salud pública y al cambio climático.

El rediseño de la arquitectura institucional propone un sistema donde el sector público se encargaría de garantizar el acceso al deporte como derecho fundamental por medio de una política pública articulada con el sector educación, la salud, el medio ambiente y la cultura; y el sector privado se manejaría según la lógica del libre mercado bajo regulación del Estado. Esta visión promueve un Estado proactivo y con mecanismos que le brinden participación a los actores en la planeación y gestión del desarrollo deportivo.

Los actores de la sociedad civil coinciden en afirmar que sus principales temores sobre el futuro del desarrollo deportivo colombiano son el fuerte vínculo de la política regional no deportiva con el deporte y la falta de capacidad dirigencial en los altos cargos regionales que seguirán siendo las principales barreras para el desarrollo deportivo en la mayoría de regiones del país. La concentración del poder y la ansiedad por mostrar logros deportivos genera tensiones entre los gremios deportivos y las ONG's en cuanto al énfasis de las inversiones públicas, ya que deportistas, entrenadores y dirigentes demandan mayores inversiones para sostener y mejorar el éxito deportivo internacional, mientras las ONG's lo hacen para la inversión en programas de deporte para el desarrollo y la paz.

Los valores que promueven los actores de la sociedad civil se relacionan al ambiente de confianza que incentive la participación del sector privado y aumente la capacidad institucional del sistema deportivo. Se deben crear las condiciones institucionales para que

la credibilidad, participación, transparencia y calidad de las organizaciones deportivas sirva como punto de partida para establecer un gran acuerdo sobre buenas prácticas y estándares éticos en la gobernanza del desarrollo deportivo que sean coherentes con los retos del futuro asociados a la salud pública y el cambio climático.

Las capacidades para la construcción social de futuro que los actores de la sociedad civil identifican como estratégicas se concentran en la eficiencia de sus organizaciones, la regulación del Estado y la formación de talento humano de alto nivel. La madurez de las organizaciones deportivas se debe realizar bajo los estándares internacionales de la gobernanza del desarrollo deportivo, lo que permita incrementar de manera exponencial la confianza sobre las inversiones realizadas en el sector. Por otro lado, la participación del Estado se debe enfocar hacia la creación de unos estándares que permitan certificar los servicios deportivos de calidad y promover las inversiones que mitiguen los efectos del cambio climático y la mejora de la salud pública.

La formación del talento humano deportivo es otra de las capacidades que el sistema requiere incentivar para garantizar su idoneidad frente a los retos futuros del sistema. En primer lugar, se debe asegurar la reserva deportiva basada en las capacidades locales y su diversidad genética, además se deben garantizar los derechos laborales de los deportistas, y el acceso al mínimo vital deportivo a todos los pobladores de la nación. En segundo lugar, la profesión de entrenador deportivo debe ser reconocida por la ley y la sociedad colombiana, se deben garantizar altos estándares de calidad en su formación académica y empírica. En tercer lugar, la dirigencia deportiva se debe profesionalizar, es necesario formar dirigentes deportivos de acuerdo a los estándares internacionales y especializar la formación en política deportiva y gerencia deportiva.

## **6.6 Las visiones compartidas de futuro del desarrollo deportivo colombiano**

Los actores del desarrollo deportivo expresaron la diversidad de visiones, valores y capacidades que se requieren para la construcción social de futuro; las visiones de futuro fueron identificadas sobre un conjunto de ideas normativas donde los actores del desarrollo deportivo convergen sobre los factores de cambio para el desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050.

Conocer las visiones compartidas de futuro permitió caracterizar el panorama de la diversidad de ideas normativas que comparten los actores del sistema deportivo colombiano para la construcción social de futuro. Para construir las visiones de futuro se elaboró un cuadro de mando que estructura sus componentes fundamentales y expone su propuesta de valor para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

Las visiones compartidas se construyeron a partir de la identificación de los actores clave con mayor influencia sobre el sistema, las tensiones que surgen entre los distintos grupos, la convergencia de los actores sobre los supuestos, motivos, temores y recursos; los valores y capacidades para la construcción de futuro; los factores clave de futuro, los indicadores de desempeño y el modelo de gobernanza del desarrollo deportivo que las caracteriza, obteniendo como resultado la identificación de tres visiones compartidas de futuro donde convergen distintos actores del sector: la centralista, la emprendedora y la comunitaria. A continuación se explica cada una de ellas.

#### **6.6.1 Visión centralista**

La visión del centralismo promueve una fuerte influencia del sector público sobre el desarrollo deportivo como formulador de políticas, financiador del sistema y operación de programas y proyectos estratégicos. La influencia desde el nivel central no sólo se da en el contexto nacional, sino también a nivel regional. La visión política del momento determinará el énfasis en las inversiones; la centralización de los recursos se convierte en el centro de poder que genera las tensiones de tipo ideológicas entre las diferentes visiones políticas en lo relacionado a la gobernanza del desarrollo deportivo (tabla 34).

La visión del centralismo se encuentra en el marco de la gestión pública del desarrollo deportivo; los actores clave pertenecen en su mayoría a los organismos de los gobiernos centrales y regionales, los organismos de control del Estado y el sector privado sin ánimo de lucro. La gobernanza del desarrollo deportivo concentra su autoridad en el Ministerio del Deporte (Coldeportes), quien es el encargado de promover el deporte en todas sus manifestaciones, con el apoyo de los entes departamentales y municipales que son los encargados de implementar la visión de futuro desde el gobierno central, y del poder legislativo para legitimar sus políticas públicas en los niveles nacionales y territoriales.

En esta visión de futuro emergen dos tipos de tensiones entre los actores. En primer lugar, las tensiones ideológicas surgen cuando dos visiones políticas distintas divergen sobre el imaginario de lo que se considera como el paradigma correcto del desarrollo deportivo. Los procesos de transición en los cambios de gobierno nacionales y regionales hacen que las tensiones aumenten cuando los intereses políticos afectan los centros de poder en la distribución de los recursos y en la continuidad de políticas exitosas que son asociadas a ideologías diferentes.

En segundo lugar, las tensiones entre los énfasis de política surgen cuando los distintos actores públicos y privados sin ánimo de lucro divergen en sus intereses y percepción sobre el destino de la inversión pública para el desarrollo deportivo, ya que algunos actores argumentan que los recursos públicos deben ser invertidos en garantizar el deporte como derecho y no en un grupo selecto de deportistas de élite. Por otro lado, algunos actores sostienen que el deporte de élite es importante para el país ya que incentiva la vinculación de la población, aumenta el orgullo patrio y el prestigio internacional.

La convergencia de los actores públicos, del sector privado sin ánimo de lucro y de la academia a nivel central tiene como punto de partida el reto de posicionar a Colombia como una potencia deportiva mundial en el 2050. Esta aspiración compartida se fundamenta en el supuesto que el nivel de desarrollo de una población está correlacionado con el nivel de desarrollo de una nación, lo que implica que el Estado será el principal financiador del sector deporte. Los temores compartidos se refieren a la incertidumbre que genera el cambio de ideologías políticas y su influencia sobre la estabilidad del sistema, lo que puede poner en riesgo los impactos relacionados al posicionamiento deportivo internacional y al aumento de cobertura.

Los valores que identifican esta visión se relacionan a los que se promueven desde el contexto del deporte olímpico, lo que se refleja en una estructura jerárquica que sigue unos estándares internacionales en cuanto a competición, protocolo y fomento del deporte. El prestigio internacional como resultado de los altos logros deportivos orientará la toma de decisiones para la inversión de los recursos, situación que entrará en conflicto con los valores que buscan promover políticas más inclusivas y con énfasis en la convivencia.

Las capacidades que caracterizan esta visión de futuro se cimientan en la eficiencia y en la inversión de los recursos públicos de las organizaciones del sistema deportivo que aumentan los niveles de credibilidad sobre la gestión pública, sumado a la articulación de políticas nacionales y territoriales en programas y proyectos transversales de desarrollo deportivo que tengan como propósito aumentar la cobertura del sistema. El rol que juega el dirigente deportivo es esencial en esta visión, la profesionalización del dirigente y el político deportivo será necesaria para que emerjan los liderazgos que se requieren para emprender los proyectos estratégicos de desarrollo deportivo que lleven al cumplimiento de esta visión.

La gobernanza del desarrollo deportivo se estructura en un modelo mixto piramidal con alta injerencia del Estado en la formulación de políticas y financiación del sistema y con una media participación de los actores en la planeación del desarrollo deportivo territorial. El sistema de niveles se origina desde la base con programas de masificación y va transitando hacia la cúspide con programas cada vez más especializados que culminan en el deporte de élite.

Las políticas focalizadas tendrán como prioridad la mejora de los resultados en el deporte de élite como mecanismo para legitimar la creciente inversión pública en el sector. Para disminuir las tensiones entre los énfasis de política, el Estado promoverá como políticas ampliadas el aumento de la cobertura de los programas de deporte para todos, actividad física y recreación. Para garantizar el éxito del sistema se requiere de políticas regulatorias que le brinden al gobierno central, en los diferentes niveles territoriales, mayor capacidad de inspección, vigilancia y control que le permita al sector consolidar unas organizaciones deportivas maduras y competitivas.



Tabla 34. Visión de futuro del centralismo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actores Clave:</b><br><br>Presidencia<br><br>Coldeportes (Ministerio)<br><br>Entes departamentales<br><br>Entes municipales<br><br>Alcaldías<br><br>Gobernaciones<br><br>Congreso/asambleas/concejo<br><br>Procuraduría<br><br>Contraloría<br><br>Sector asociado<br><br>Sector paralímpico | <b>Tensiones</b><br><br>Tensiones ideológicas entre las distintas visiones políticas en los cambios de gobierno sobre lo que se considera correcto como paradigma de desarrollo deportivo<br><br>Tensiones entre los énfasis de política sobre las inversiones públicas                                                                                                                                            | <b>Visión de Futuro:</b><br><br>Colombia será reconocida a nivel mundial como un país con un alto nivel de desarrollo deportivo que responde a las necesidades de las diferentes regiones del territorio nacional y un talento humano capacitado para gestionar la organizaciones deportivas con transparencia y eficiencia | <b>Valores</b><br><br>Valores olímpicos<br><br>Prestigio internacional<br><br>Inclusión<br><br>Convivencia                                                                   | <b>Factores clave</b><br><br>Transparencia del sistema deportivo<br><br>Desarrollo institucional, jurídico y normativo del sector<br><br>Financiación del sistema<br><br>Deporte de élite<br><br>Deporte para todos<br><br>Educación física |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Convergencia</b><br><br><b>Motivos:</b> Colombia potencia deportiva mundial.<br><b>Supuestos:</b> El nivel de desarrollo deportivo refleja el nivel de desarrollo de una nación.<br><b>Temores:</b> Incertidumbre política.<br><b>Recursos:</b> El sector público es el gran financiador del desarrollo deportivo.<br><b>Impacto:</b> Posicionamiento internacional, cobertura del sistema.                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Capacidades</b><br><br>Eficiencia en la inversión pública<br><br>Articulación de políticas<br><br>Cobertura del sistema<br><br>Especialización de la dirigencia deportiva |                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Gobernanza del sistema</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Indicadores clave 2050</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Modelo:</b> mixto con alta centralización de recursos y capacidades por el Estado y media participación de los actores.<br><b>Sistema:</b> Piramidal.<br><b>Políticas focalizadas:</b> Deporte de élite.<br><b>Políticas ampliadas:</b> Fomento del deporte para todos, la recreación y actividad física.<br><b>Políticas regulatorias:</b> Inspección, vigilancia y control de las organizaciones del sistema. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión pública per cápita: \$30.000 COP.</li><li>• Índice de transparencia del sector público: 90 (alto).</li><li>• Cobertura del sistema: 80%.</li><li>• Ranking olímpico: 10 a nivel mundial.</li></ul>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores clave para la construcción social de futuro que se deben tener en cuenta en esta visión, corresponden al aumento de los niveles de transparencia hasta 90 puntos en todas las organizaciones deportivas públicas, según el índice nacional. También se necesita la garantía de un proceso de financiación hasta un nivel de inversión pública deportiva per cápita de \$30.000 COP y la estabilidad jurídica e institucional que permita llegar al puesto 10 en el ranking olímpico y a unos niveles de cobertura del 80% del sistema nacional del deporte, sumado a la integración de políticas que articulen a la educación física y al sector deporte.

### **6.6.2 Visión Emprendedora**

La visión emprendedora promueve una amplia influencia del sector privado con ánimo de lucro sobre el desarrollo deportivo, y una baja intervención del Estado que se ve reducida a la creación de regulaciones que incentiven o restrinjan el desarrollo deportivo. Esta visión promueve la consolidación de un sector deportivo que produce bienes y servicios de clase mundial por medio de la creación de incentivos a las inversiones en emprendimiento e innovación deportiva. Se requiere de la participación de los actores del sector asociado, del sector empresarial, de las organizaciones intensivas en conocimiento, de fondos de inversión, capitales de riesgo y empresas de base tecnológica que funcionen de manera articulada en ecosistemas de desarrollo deportivo (tabla 35).

Las tensiones que emergen entre los actores se relacionan a los énfasis de mercado y los énfasis sin ánimo de lucro. Los dilemas a los cuales se enfrentan los tomadores de decisiones se refieren a la necesidad de las organizaciones deportivas de volverse competitivas cuando la dinámica del mercado lo exija, ya que en esta visión los actores establecen que el Estado dejará de subsidiar el sistema y se dedicará a crear incentivos para aumentar la financiación privada, ello implica que las organizaciones deben hacer una transición hacia la dinámica del ánimo de lucro o hacia la figura de ONG's ocasionando resistencia al cambio entre los actores que tradicionalmente han ocupado los centros de poder del desarrollo deportivo.

Tabla 35. Visión de futuro emprendedora

| Actores Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tensiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Visión de futuro                                                                                                                                                                                                                                  | Valores                                                                                                                                                                                                                                                                    | Factores clave                                  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Convergencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                   | Capacidades                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                 |  |  |
| Sector asociado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Las tensiones se manifiestan cuando las organizaciones deportivas ven la necesidad de cambiar hacia un enfoque de mercado debido a los incentivos creados por el Estado para el sector privado y la desaparición de los subsidios para el sector sin ánimo de lucro.</p> <p><b>Motivos:</b> Industria deportiva</p> <p><b>Supuestos:</b> El libre mercado incentivará la competitividad del sector deportivo</p> <p><b>Temores:</b> monopolios transnacionales</p> <p><b>Recursos:</b> El sector privado financia el desarrollo deportivo.</p> <p><b>Impacto:</b> Sector deportivo que produce bienes y servicios de clase mundial</p> | Colombia será reconocida por tener una industria deportiva que produce bienes y servicios de clase mundial, que incentiva la inversión extranjera y el desarrollo de los mercados locales por medio del emprendimiento y la innovación deportiva. | Calidad                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ciencia, tecnología e innovación                |  |  |
| Sector productivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   | Confianza                                                                                                                                                                                                                                                                  | Desarrollo, institucional, normativo y jurídico |  |  |
| Empresas deportivas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   | Cooperación                                                                                                                                                                                                                                                                | Madurez de las organizaciones del sector        |  |  |
| Universidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Industria deportiva                             |  |  |
| Centros de investigación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Talento humano                                  |  |  |
| Laboratorios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Deportes emergentes                             |  |  |
| Empresas incubadoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Fondos de inversión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Start up`s                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Spin Off`s                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| ONG´s                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Sector financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Servicios logísticos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |  |  |
| Gobernanza del sistema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   | Indicadores clave 2050                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |  |  |
| <p><b>Modelo:</b> Privado. Baja centralización de recursos y capacidades /baja participación de los actores.</p> <p><b>Sistema:</b> organizacional, por conglomerados.</p> <p><b>Políticas focalizadas:</b> Emprendimiento e innovación deportiva.</p> <p><b>Políticas ampliadas:</b> Industria deportiva.</p> <p><b>Políticas regulatorias:</b> Incentivos tributarios a la inversión privada nacional y extranjera.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Número de patentes de la industria deportiva: 1000</li><li>Número de clústeres: 4 (pacífico, centro, norte, oriente)</li><li>Número de actividades económicas deportivas: 100</li><li>Aporte del sector deporte al PIB: 3%</li></ul> |                                                 |  |  |

Fuente: elaboración propia.

Los actores del sector privado con ánimo de lucro y algunos actores de la sociedad civil organizada comparten la motivación de posicionar una industria que dinamice el desarrollo deportivo fundamentado en el supuesto de que la libre competencia incentivará a las organizaciones deportivas a hacerse más competitivas y que el sector privado debe ser el gran financiador del desarrollo deportivo. Los temores corresponden a la posibilidad de

llegada de grandes monopolios transnacionales que afecten las empresas locales al generar condiciones desiguales de competencia; no obstante, el impacto esperado por parte de los actores del sistema es el de ubicar el sector deportivo colombiano como un sector de clase mundial.

Los valores que caracterizan esta visión se relacionan a la calidad como elemento esencial del producto o servicio deportivo nacional, a la confianza que debe generar el sector público para incentivar las inversiones privadas en el desarrollo deportivo y a la cooperación que debe haber entre los actores para aumentar las ventajas competitivas y establecer posiciones en las cadenas de valor globales. Estos valores corresponden a los que caracterizan los ecosistemas emprendedores, figura que responde al diseño institucional que los actores que convergen en esta visión de futuro promueven.

Las capacidades que se requieren para tener un sector deportivo más competitivo parten de la necesidad de formar talento humano de nivel internacional que le agregue valor a las organizaciones del sistema. El emprendimiento y la innovación deportiva se darán alrededor de la creación de soluciones que reduzcan tiempos y costos para aumentar la competitividad de la industria deportiva local. Los encadenamientos productivos y los clústeres se convertirán en las figuras asociativas para promover el desarrollo deportivo.

La gobernanza del desarrollo deportivo se fundamenta en un modelo privado con poca intervención del Estado y poca participación de los actores. El sistema se estructura en un conjunto de organizaciones que se asocian en torno a una práctica deportiva que se constituye como su mercado. El papel del Estado será el de fomentar políticas focalizadas para crear los incentivos relacionados al fomento del emprendimiento y la innovación deportiva con el propósito de que sea el sector privado el que atienda la demanda de productos y servicios deportivos de toda la población. Para consolidar una industria deportiva se requiere de políticas ampliadas que articulen el sector a la agenda de desarrollo productivo y a la agenda de competitividad, complementado con las regulaciones que generen los incentivos necesarios para vincular inversiones privadas nacionales y extranjeras.

Los factores clave de futuro se enfocan hacia el fomento de la ciencia, tecnología e innovación aumentando el número de patentes a mil y el número de actividades económicas a 100. El nivel de madurez de las organizaciones deportivas y el talento humano

especializado son los pilares que soportan este diseño institucional; del nivel de madurez y de especialización dependerá la eficiencia y los niveles de innovación del sistema. El desarrollo normativo se debe orientar hacia la creación de incentivos para la inversión privada y la consolidación de la industria deportiva que llegue a un 3% de participación del PIB nacional. Finalmente, los deportes emergentes aparecen como una señal débil que en el futuro pueden condicionar toda la estructura de la gobernanza global del desarrollo deportivo.

### **6.6.3 Visión de futuro comunitaria**

La visión de futuro comunitaria establece que el Estado y el sector privado realizan labores complementarias a través de un sistema deportivo democrático que responde a las necesidades deportivas de sus comunidades, promueve el acceso al deporte como derecho y los altos logros deportivos a nivel internacional. Los actores que convergen en esta visión promueven la participación activa de la sociedad civil en la administración del desarrollo deportivo basado en las necesidades de las comunidades y el acceso al deporte como derecho. El sector privado se encargará de promover el deporte competitivo mientras que el Estado garantice algunos factores básicos como la financiación de la infraestructura y eventos deportivos (tabla 36).

Los actores clave del sistema son las organizaciones del sector público, encargadas de financiar los proyectos comunitarios de deporte para todos concernientes a infraestructura deportiva, programas, eventos deportivos y la creación de incentivos para las inversiones del sector productivo en el sistema olímpico. Las universidades cumplen el papel de generador de conocimiento y de aceleración del emprendimiento social y de base tecnológica con aplicaciones específicas para problemas relacionados al desarrollo deportivo.

En esta visión, los actores principales son todas las organizaciones comunitarias encargadas de promover y administrar los recursos para el desarrollo deportivo local, esto implica que cada comunidad formulará su propio plan comunitario de desarrollo deportivo basado en sus necesidades particulares. Finalmente, las ONG`s cumplen roles diversos tanto en la promoción del deporte de élite a través de las figuras de academias y franquicias como a nivel comunitario por medio de fundaciones deportivas con proyectos de innovación social.

Tabla 36. Visión de futuro comunitaria

| Actores Clave                                | Tensiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Visión de futuro                                                                                                                                                                                                                 | Valores         | Factores clave     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|
|                                              | Convergencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  | Capacidades     |                    |
| Sector publico                               | <b>Motivos:</b><br>Satisfacer necesidades locales<br><b>Supuestos:</b> las comunidades son quienes mejor conocen sus necesidades<br><b>Temores:</b><br>capacidades de las organizaciones comunitarias<br><b>Recursos:</b> el sector público financia el deporte como derecho; el sector privado, el deporte de competencia<br><b>Impacto:</b><br>Democratización del desarrollo deportivo | Colombia será reconocida por tener un sistema deportivo democrático que responde a las necesidades deportivas de sus comunidades, promueve el acceso al deporte como derecho y los altos logros deportivos a nivel internacional | Democratización | Social             |
| Sector privado sin ánimo de lucro (olímpico) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  | Autonomía       | Ambiental          |
| Sector productivo                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  | Diversidad      | Cultura física     |
| Universidades                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                 | Deporte para todos |
| Organizaciones comunitarias                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                 | Deporte de élite   |
| ONG´s                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                 | Infraestructura    |
|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                 | Eventos deportivos |

| Gobernanza del sistema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Indicadores clave 2050                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo:</b> Mixto doble piramide. El Estado delega a las organizaciones deportivas y comunitarias la administración del desarrollo deportivo.<br><b>Sistema:</b> organizacional, por comunidades.<br><b>Políticas focalizadas:</b> deporte para todos.<br><b>Políticas ampliadas:</b> deporte de élite.<br><b>Políticas regulatorias:</b> incentivos a la empresa privada. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de personas que realizan actividad física en su tiempo libre: 60%</li><li>• Infraestructura deportiva: 5 mts² per cápita</li><li>• Población movilizada en transporte no motorizado (cortos): 60%</li><li>• Población con sobrepeso: 40%</li><li>• Eventos deportivos: 20 internacionales/año</li></ul> |

Fuente: elaboración propia.

Las tensiones que surgen en esta visión de futuro conciernen a las tensiones de énfasis de política que surgen entre los actores cuando el Estado realice altas inversiones en infraestructura y en eventos deportivos de élite bajo el pretexto de que son los mayores factores para incentivar la participación deportiva en las comunidades. Las controversias se concentrarán en el dilema de si el Estado debe invertir en infraestructura deportiva que beneficia al sector privado o en espacio público deportivo que beneficia a los ciudadanos; o en el dilema de si el Estado debe invertir en grandes eventos deportivos de élite o en pequeños pero masivos eventos de deporte para todos.

Los actores del sector público y los actores de la academia, en el nivel regional, convergen sobre la motivación de que el desarrollo deportivo debe ser planeado para resolver las necesidades locales de las comunidades. El supuesto sobre el cual se fundamenta esta visión de futuro es que son las comunidades quienes mejor conocen sus problemas y tienen la agilidad para intervenir rápidamente en sus soluciones; sin embargo, también surgen los temores relacionados a la capacidad de las organizaciones comunitarias para la planeación y gestión de recursos para el desarrollo deportivo.

Los roles del Estado y del sector privado deben diferenciarse claramente como dos subsistemas complementarios, el Estado actúa como financiador del deporte para todos y promotor de incentivos para el vínculo de las inversiones privadas en el deporte de élite. En el largo plazo se espera una democratización de los recursos del desarrollo deportivo, desde las comunidades hasta la participación privada, que permita consolidar un sector deportivo que responda a las necesidades locales y que sea competitivo en el contexto internacional.

Los valores que caracterizan esta visión corresponden a la pertinencia de las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo según las necesidades de cada una de las comunidades como expresión de la democratización del sistema. La autonomía de las organizaciones comunitarias para planear su desarrollo deportivo permite un accionar ágil frente a las necesidades locales; la diversidad de manifestaciones deportivas comunitarias será una de las características que definen la profundización de la cultura física en la población, y la colaboración entre el sector público, las organizaciones comunitarias y el sector privado será esencial para la financiación del modelo de desarrollo deportivo que promueve esta visión.

Las capacidades que se requieren para esta visión de futuro corresponden a la madurez de las organizaciones comunitarias y deportivas para la planeación y gestión de los recursos del desarrollo deportivo local que permita una completa democratización del sistema. Para profundizar la democratización del sistema se requiere de la coordinación de los actores en agendas compartidas de desarrollo deportivo basadas en recursos y capacidades locales, esto implica que serán las comunidades, a través de agendas comunitarias, quienes definan sus proyectos de inversión, el énfasis de política y los niveles de participación del sector privado en sus planes de desarrollo deportivo.

La gobernanza del desarrollo deportivo en esta visión se fundamenta en un modelo mixto doble pirámide con una amplia base comunitaria, donde el Estado tiene una intervención como regulador y financiador del acceso al deporte como derecho y el sector privado como administrador y operador del sistema, por medio de un sistema organizacional (meso) basado en el organizaciones deportivas comunitarias que se complementa con la estructura tradicional del deporte asociado (COC-federación-liga-club).

Las políticas focalizadas que se promueven en esta visión se relacionan a la promoción del deporte para todos como máxima expresión de la democratización del sistema, mientras que como políticas ampliadas se incluye al deporte de élite como una manifestación complementaria al sistema, el cual debe ser incentivado desde el sector público con regulaciones que incrementen las inversiones privadas en programas y proyectos estratégico.

Los factores clave de futuro se deben enfocar, según los actores que convergen en esta visión, en aumentar los niveles de práctica deportiva voluntaria hasta un 60% de la población, además de reducir la población con sobrepeso a un 40%. Por otro lado, la apuesta por la dimensión ambiental se debe enfocar hacia el uso del transporte no motorizado y la inversión en espacio público deportivo que incentive este tipo de medios llegando a un 60% de desplazamientos en recorridos cortos. Como complemento del deporte comunitario, el Estado debe invertir en la construcción de infraestructura deportiva comunitaria hasta una meta de 5mts<sup>2</sup> per cápita a nivel nacional que permita la realización de hasta 20 eventos deportivos de nivel internacional por año y que supla la demanda de los deportistas de élite locales.



## **6.7 Tensiones del desarrollo deportivo**

Comprender las tensiones permite conocer los conflictos que emergen en los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo. Las tensiones que existen en el desarrollo deportivo surgen como resultado de la puesta en escena de los diversos intereses políticos, económicos y sociales que representan las paradojas y contradicciones sobre las cuales se toman las decisiones y se orientan los procesos de planeación del desarrollo deportivo.

Las paradojas se refieren a las tensiones que se generan debido a las contradicciones que tienen que superar los actores para llegar a acuerdos sobre aspectos fundamentales del desarrollo deportivo. Las tensiones del desarrollo deportivo se centran en tres dominios (a) La tensión entre el énfasis de política del desarrollo del deporte y el deporte para el desarrollo. b) Las tensiones que surgen en el deporte como espacio de legitimación de diferentes ideologías políticas. c) Las tensiones que surgen entre los énfasis de mercado y los énfasis sin ánimo de lucro en las organizaciones deportivas (Espinal, Medina, & da Cunha, 2018).

### **6.7.1 Tensiones entre el énfasis de política**

Las tensiones que se presentan entre los actores del desarrollo deportivo en lo relacionado al énfasis de política, se centran en la discusión sobre cuál de las dos dimensiones debería ser apoyada por el estado en cuanto a disposición de recursos para su fomento. Los actores de la sociedad civil afirman que “para bien o para mal, siempre vamos a necesitar del deporte de elite, es un referente, debería ser una estrategia para incentivar el deporte para todos, ya que el deportista de elite es el que inspira y motiva” (Sociedad civil. Comunicación personal. 12/09/2017). Los actores académicos coinciden con esta posición cuando afirman que “para el estado no es rentable invertir en la formación, la concepción que tienen ellos sobre deporte se relaciona al resultado deportivo” (Academia. Comunicación personal. 25/08/2017).

Los actores públicos del desarrollo deportivo coinciden en que los supuestos que dominan el desarrollo deportivo han sido contruidos sobre el discursos político y no sobre la evidencia científica, por ende el énfasis de política se ha volcado hacia el deporte de élite, ya que es el que mayor efecto mediático representa:

Debido a lo atractivo del deporte espectáculo para los medios de comunicación y los ciudadanos, el deporte social comunitario carece de relevancia, los municipios se concentran en el deporte de alto rendimiento y su deber ser es el deporte para todos, la masificación y el mínimo vital deportivo” (Sector público. Comunicación personal. 24/08/2017).

El énfasis de política en el deporte de élite que los actores del desarrollo deportivo identifican, ha ocasionado una ansiedad en las organizaciones del sistema por demostrar resultados, lo que se asocia al éxito deportivo y al reconocimiento que esto involucra. Esta dualidad ha motivado que algunas organizaciones públicas cumplan funciones que por normatividad le corresponden a las organizaciones del sector privado, las cuales tienen como función promover el deporte competitivo, así lo expresa un actor del sector público deportivo:

Existe una dualidad entre la obligación que tienen los municipios de hacer promoción del deporte a través de las secretarías o institutos y los clubes deportivos en los ámbitos formativos. Existen muchas secretarías que crean escuelas de formación deportivas y muchos clubes que no lo realizan, entonces el sistema se rompe entre las escuelas y los clubes deportivos (Sector público. Comunicación personal. 23/08/2017).

Esta confusión en los roles se debe en parte al isomorfismo institucional que el sistema deportivo colombiano ha definido siguiendo los principios del movimiento olímpico internacional. Al ser el paradigma dominante, la racionalidad en la toma de decisiones y en el discurso que orienta esta práctica se asocia necesariamente al resultado y el éxito deportivo, así lo afirma un actor de la academia:

Muchas organizaciones están confundiendo sus roles dentro del sistema, algunas ejercen las mismas funciones que otras y esto refleja un problema en la gobernanza del sistema. El sistema asociado responde a la misma estructura que el sistema público, no hay diferencia (Academia. Comunicación personal. 15/09/2017).

Los actores del desarrollo deportivo reconocen que el modelo actual debe realizar una transición hacia un modelo de desarrollo deportivo más abierto y dotado con una mayor capacidad institucional que permita aumentar su influencia sobre las distintas dimensiones del desarrollo que son prioritarias en la agenda del Estado. Así lo afirma un actor del sector privado:

El diseño institucional del sistema necesariamente se tiene que modificar, ya que la gran mayoría de necesidades que tiene la población colombiana en lo relacionado al deporte no son cubiertas por el sistema (Sector privado. Comunicación personal. 12/09/2017).

El énfasis de política sobre el deporte de élite ha generado resultados que son contradictorios para el desarrollo deportivo colombiano. Por un lado, el éxito deportivo internacional del deporte colombiano ha crecido notablemente en los resultados del deporte de élite en cuanto a medallas y títulos mundiales en diferentes disciplinas. Por otro lado, la cobertura del sistema nacional del deporte en todos sus programas es del 13% y la tasa de sedentarismo es del 49%, lo que indica que el sistema no ha logrado impactar de manera directa la calidad de vida de los colombianos. Los resultados contradictorios del sistema deben orientar parte de la agenda de propósitos compartidos que los actores del desarrollo deportivo deben acordar para superar los problemas estructurales del sistema deportivo en el mediano y largo plazo.

### **6.7.2 Tensiones ideológicas**

Las tensiones ideológicas se manifiestan en los escenarios donde convergen los intereses políticos, la inestabilidad de los objetivos de política, la variabilidad en su relevancia para los gobiernos, las dinámicas de poder y la pugna por la administración de los recursos en el contexto del desarrollo deportivo.

Las tensiones ideológicas del desarrollo deportivo en el contexto colombiano se manifiestan, según sus actores, en los cambios y transiciones de los gobiernos del desarrollo deportivo; los actores del sector público expresan que “hay un fuerte vínculo entre la política y la administración del deporte, esto ocasiona incertidumbre e inestabilidad en los procesos deportivos” (Sector público. Comunicación personal. 01/11/2017). Los actores del sector

privado confirman esta premisa cuando sostienen que “la principal amenaza para el sector es su financiación, ésta varía dependiendo del momento político” (Sector privado, comunicación personal. 07/09/2017). Los riesgos asociados a la inestabilidad política en la continuidad de los procesos y prácticas exitosas es la mayor preocupación cuando se afronta la transición entre ideologías políticas opuestas. Los actores de la academia expresan que:

Existe una desarticulación entre los niveles de política en el país, cada organización trabaja sobre su propia agenda y no existe la articulación entre los organismos, esto quiere decir que responden y actúan según la visión política del momento (Academia. Comunicación personal. 11/10/2017).

La desarticulación entre los actores se debe en parte a la ausencia de visiones integradoras de largo plazo que permitan generar acuerdos sobre los grandes retos que afronta el sistema deportivo colombiano y los retos locales que afrontan los distintos sub-sistemas locales. La ausencia de visiones de largo plazo abre el espacio para que las visiones políticas de corto plazo impongan sus intereses debido a que no existe un gran pacto institucional que oriente las bases para la construcción social de futuro.

La variabilidad de la importancia para el gobierno del sector deporte ha sido expuesta en esta tesis como la paradoja que se presenta entre la relación inversión pública y la relevancia del deporte en el discurso político. El aumento sostenido que ha tenido el presupuesto general de la nación para el sector deporte demuestra su relevancia en la agenda pública; sin embargo, en comparación con otros sectores administrativos, el sector ocupa los últimos lugares frente a las prioridades del Estado.

Los actores del sector público sostienen que “el desarrollo deportivo está lleno de discursos llenos de falacias o de intereses políticos, no de argumentos” (Sector público, Comunicación personal. 22/08/2017). Los actores de la sociedad civil confirman esta posición cuando afirman que “al político deportivo le importa el instante, la foto, el aplauso, que suene el himno nacional con él en primera fila” (Sociedad civil, comunicación personal. 27/10/2017).

Las tensiones ideológicas se manifiestan en todos los niveles del desarrollo deportivo; el cambio en las agendas de gobierno nacional, departamental y municipal genera una dinámica real en el sector de articulación de políticas cada dos años. Como solución se han

planteado los planes decenales como visión de futuro del sector, y planes decenales articulados; sin embargo, son pocas las regiones que han adoptado las orientaciones de los planes decenales y han optado por seguir las visiones políticas de la administración de turno, lo que indica la falta de reconocimiento normativo y de legitimidad en la visión de futuro que propone el plan decenal del deporte.

### **6.7.3 Tensiones entre el énfasis de mercado y el énfasis sin ánimo de lucro**

En el mercado deportivo convergen los intereses de las organizaciones sin ánimo de lucro junto con las organizaciones con fines de lucro, esto ha ocasionado que las organizaciones con fines de lucro hayan introducido productos y servicios en mercados tradicionalmente atendidos por las organizaciones del sector sin ánimo de lucro, el cual es regulado desde diversas agencias que limitan su accionar.

Los actores de la academia manifiestan que “las organizaciones deportivas no piensan como empresas, no conocen el negocio del deporte, sólo algunas organizaciones deportivas son competitivas; en la medida que la lógica de mercado las permee, éstas serán más competitivas” (Academia, comunicación personal. 07/09/2017). Esta expresión confirma cómo la lógica del mercado se ha ido introduciendo en la racionalidad de la gerencia deportiva del sector sin ánimo de lucro; la adopción de las buenas prácticas gerenciales hacen parte del discurso de los actores del desarrollo deportivo, no obstante, el nivel de madurez de las organizaciones deportivas no ha permitido el desenvolvimiento total del sistema en todo el territorio nacional.

La capacidad de respuesta del deporte a las nuevas tendencias sociales y tecnológicas permite que se adapte de manera rápida a las necesidades y expectativas del mercado, esta lógica es la que se impone en la actualidad como modelo de gerencia deportiva. La sinergia entre los actores se establece a través de intereses comerciales que superan las barreras ideológicas y originan las tensiones entre las formas de gerenciar el desarrollo deportivo, así lo expresa un actor del sector público:

El deporte se adapta con mayor velocidad a los cambios tecnológicos y metodológicos que otras actividades, los deportes van evolucionando tan rápido que exigen que sus actores se adapten rápidamente o sino quedan rezagados. Sin embargo, las marcas comerciales se han ido apoderando de esta actividad de innovación (Sector público, comunicación personal. 10/10/2017).

La innovación del desarrollo deportivo se concentra en el sector con ánimo de lucro, la diversificación permanente de los servicios y productos deportivos alrededor de comunidades de usuarios ha permitido la emergencia de prácticas alternativas no contempladas dentro de ningún marco regulatorio y que generan tensiones entre los actores privados que pretenden institucionalizar este tipo de actividades y el sector sin ánimo de lucro que pretende amparar bajo sus regulaciones este tipo de emprendimientos, así lo sostiene un actor del sector privado con ánimo de lucro:

En este momento ya se ven las tensiones entre el sector privado amparado en la libre asociación y el sector federado, ya que los últimos, de acuerdo a la ley, son los encargados de regular las prácticas deportivas y en ocasiones están exigiendo a otro tipo de organizaciones, que no son reconocidas, que no pueden ofertar este tipo de servicios (Sector público. Comunicación personal. 25/08/2017).

Las tensiones entre el énfasis de mercado y el énfasis sin ánimo de lucro se encuentran en un crecimiento vertiginoso. La institucionalización de los e-sports y de los lyfestyle sports dan señales débiles sobre las semillas de cambio que al parecer se convertirán en una megatendencia en el largo plazo; la institucionalización del olímpico de desarrollo deportivo basado en los deportes emergentes, aparentemente se consolidará como el nuevo sistema de gobernanza global, en el cual, el sector privado con ánimo de lucro tiene una fuerte influencia sobre la toma de decisiones, las cuales responden a las dinámicas del mercado y no a las del sistema deportivo.

Las tensiones del desarrollo deportivo son uno de los aportes originales de esta tesis, se avanza sobre la propuesta inicial de Sherry et al, (2016) sobre las tensiones entre los énfasis de política, articulando dos nuevas categorías de análisis, como lo son las tensiones ideológicas y las tensiones entre los enfoques de mercado, agrupándolas en una sola dimensión de análisis. Comprender las tensiones permite conocer los conflictos que emergen en los procesos de construcción de futuro del desarrollo deportivo y dependen de las características del modelo de desarrollo deportivo que se impone en el futuro. Se puede concluir que:

- En los modelos centralistas, emergen las tensiones de tipo ideológico y de énfasis de política entre los actores públicos y privados como producto de la incertidumbre permanente sobre el nivel de importancia política del sector en la agenda de desarrollo.
- En los modelos emprendedores, surgen las tensiones entre los énfasis sin ánimo de lucro y los énfasis de mercado en las organizaciones privadas, académicas y de la sociedad civil debido a la necesidad de innovar para ser competitivas en los mercados nacionales e internacionales.
- En los modelos comunitarios, sobresalen las tensiones de énfasis de política entre el sector público y la sociedad civil organizada, ya que al darse prioridad a las necesidades deportivas de las comunidades, cualquier inversión en el deporte de élite contará con un alto grado de control político en cuanto a la rentabilidad social que esto representa para las comunidades.

## 6.8 Conclusión

Conocer las visiones, valores y capacidades permite establecer consensos mínimos para consolidar un modelo de desarrollo deportivo que responda a las características socioculturales del contexto y a las aspiraciones de cambio institucional de los distintos actores del desarrollo deportivo colombiano (tabla 37).

**Tabla 37. Visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano**

|                                                | <b>Sector público</b>                                                                   | <b>Sector privado</b>                                                                                      | <b>Academia</b>                                                                                  | <b>Sociedad civil</b>                                                                                  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visión de futuro</b>                        | Gobernanza del desarrollo deportivo descentralizada y libre de influencia política      | Deporte de élite como máxima expresión del desarrollo deportivo                                            | El Deporte como regulador de la niñez y a la juventud                                            | Cambio institucional para afrontar los retos de la salud pública y el calentamiento global             |
| <b>Valores</b>                                 | Movimiento olímpico internacional                                                       | Confianza<br>Autonomía<br>Eficiencia                                                                       | Inclusión<br>Transparencia                                                                       | Credibilidad<br>Participación<br>Calidad                                                               |
| <b>Capacidades</b>                             | <b>Institucionales:</b><br>Financiación<br>Masificación<br>Infraestructura<br>Programas | <b>Organizacionales:</b><br>Gerencia deportiva<br>Política deportiva<br><b>Humanas:</b> Visión empresarial | <b>Institucionales:</b><br>Inspección, vigilancia y control<br><b>Humanas:</b><br>Talento humano | <b>Organizacionales:</b><br>Madurez de las organizaciones deportivas<br><b>Humanas:</b> Talento humano |
| <b>Tensiones</b>                               | <b>Ideológicas:</b> entre los actores del nivel central y territorial                   | <b>Mercado:</b> entre las organizaciones “profit vs non profit”                                            | <b>Énfasis de política:</b> entre los actores del nivel central y territorial                    | <b>Énfasis de política:</b> Entre gremios y ONG’s.                                                     |
| <b>Gobernanza de la construcción de futuro</b> | Modelo piramidal                                                                        | Modelo por organizaciones                                                                                  | Doble pirámide                                                                                   | Doble pirámide                                                                                         |

Fuente: elaboración propia.

Los actores del sector público promueven la visión de futuro de la gobernanza descentralizada del desarrollo deportivo fundamentada en los valores que son definidos desde el movimiento olímpico internacional y las capacidades institucionales que consolidan el sistema piramidal del desarrollo deportivo, como lo son: la masificación del deporte, la financiación pública, la infraestructura deportiva y los programas estatales de desarrollo deportivo.



Se destacan las tensiones ideológicas entre las distintas visiones políticas del deporte que se caracterizan por un modelo de gobernanza con alta centralización de los recursos y capacidades del sistema y baja participación de los actores en la gobernanza del mismo.

Los actores del sector privado promueven la visión del deporte de élite como máxima expresión del desarrollo deportivo de la nación basados en los valores que caracterizan un sector competitivo como lo son la autonomía, la eficiencia y la confianza para realizar inversiones, y en las capacidades organizacionales de la gerencia y la política deportiva. Las tensiones que emergen se dan entre los actores sin ánimo de lucro que promueven una visión de desempeño deportivo del sector, mientras que los actores con ánimo de lucro defienden una visión de competitividad sectorial del sistema deportivo. El modelo de gobernanza del desarrollo deportivo se caracteriza por bajos niveles de centralización de los recursos y capacidades del sistema y por niveles intermedios de participación de los actores en su gobernanza.

Los actores de la academia promueven la visión del deporte como regulador de los procesos asociados a la niñez y a la juventud, fundamentados en los principios y valores de inclusión social y transparencia en la gestión de los recursos. Para esto se requiere las capacidades institucionales de la inspección, vigilancia y control sobre el sistema y el aumento del talento humano de calidad en los niveles directivos, técnicos y científicos. Las tensiones que emergen se dan entre los actores del nivel central y la periferia, y el modelo de gobernanza que promueven se caracteriza por ser altamente participativo y medianamente centralizado.

Los actores de la sociedad civil organizada promueven la visión del cambio institucional para afrontar los retos de la salud pública y el calentamiento global soportado en los valores de credibilidad, calidad y participación de los actores, lo que requiere organizaciones deportivas maduras y talento humano de alto nivel científico y técnico.

Las tensiones emergentes se dan entre los gremios que representan los intereses de participantes directos del sistema como deportistas, entrenadores y dirigentes deportivos que promueven un énfasis de política hacia el deporte competitivo y los actores de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) que reclaman la descentralización de los recursos en programas para el desarrollo social y comunitario. El modelo de gobernanza se caracteriza por una baja centralización de los recursos y capacidades y por una alta participación de los actores en la gobernanza del sistema.

Comparando las visiones de futuro sobresalen distintos grupos de actores que comparten intereses. En el sector público emergen los grupos del nivel central y del nivel territorial, en el sector privado los grupos sin ánimo de lucro y los con ánimo de lucro, en el sector académico los grupos centralistas y los grupos periféricos, y en los actores de la sociedad civil los grupos que representan los gremios y los que representan a las ONG's. Al identificar los diferentes subgrupos se pueden elaborar las visiones compartidas de futuro a partir de la interpretación de las visiones, valores, capacidades, tensiones y la convergencia de actores que permite consolidar un modelo de gobernanza del desarrollo deportivo que sea legítimo para sus actores.

Conocer las visiones compartidas de futuro permitió caracterizar el contexto sociocultural del desarrollo deportivo (Masini, 2013a) e identificar la convergencia de los actores en diversas visiones de acuerdo a los intereses compartidos para la construcción social de futuro (tabla 38). Los actores convergen en tres visiones compartidas de acuerdo a los valores y las capacidades necesarias para la construcción social de futuro y el modelo de gobernanza que requiere el sistema.

En la visión centralista convergen los actores del sector público, sector privado sin ánimo de lucro y de la academia nivel central hacia la consolidación de un modelo de gobernanza basado en el deporte de élite y construido sobre un sistema piramidal de desarrollo deportivo. En la visión emprendedora convergen los actores del sector privado con ánimo de lucro y la sociedad civil organizada en especial las ONG's, sobre un modelo de gobernanza basado en la competitividad de las organizaciones. En la visión comunitaria convergen los actores del sector público, la academia a nivel regional, la sociedad civil organizada y el sector privado sin ánimo de lucro en un modelo de gobernanza de doble pirámide.

Tabla 38. Visiones compartidas de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano

|                                            | <b>Centralismo</b>                                                                                                                                                | <b>Emprendedora</b>                                                                                               | <b>Comunitaria</b>                                                                            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actores</b>                             | Sector público, sector privado sin ánimo de lucro, academia nivel central                                                                                         | Sector privado con ánimo de lucro, sociedad civil organizada                                                      | Sector público, academia nivel regional, sociedad civil, sector privado sin ánimo de lucro    |
| <b>Visión de futuro</b>                    | Posicionar a Colombia como una potencia deportiva mundial                                                                                                         | Sector deportivo que produce bienes y servicios de clase mundial                                                  | Sector deportivo democrático que responde a las necesidades locales                           |
| <b>Valores</b>                             | Movimiento olímpico internacional                                                                                                                                 | Calidad<br>Confianza<br>Cooperación                                                                               | Democratización<br>Autonomía<br>Diversidad<br>Colaboración                                    |
| <b>Capacidades</b>                         | <b>Institucionales:</b> Eficiencia<br>inversión pública<br>Articulación de actores<br><b>Humanas:</b><br>Profesionalización de la política y dirigencia deportiva | <b>Humanas:</b><br>Emprendimiento e innovación<br><b>Organizacionales:</b><br>Ecosistemas de desarrollo deportivo | <b>Organizacionales:</b> Madurez organizaciones<br><b>Humanas:</b> Calidad del talento humano |
| <b>Tensiones</b>                           | <b>Ideológicas:</b> Importancia política del deporte en la agenda de desarrollo                                                                                   | <b>Mercado:</b> El deporte como sector productivo                                                                 | <b>Énfasis de política:</b> Deporte de élite o deporte comunitario                            |
| <b>Gobernanza del desarrollo deportivo</b> | Modelo público piramidal                                                                                                                                          | Modelo privado basado en organizaciones                                                                           | Modelos mixto doble pirámide                                                                  |

Fuente: elaboración propia.

Las visiones, valores y capacidades permitieron clasificar los distintos grupos de actores en visiones compartidas de futuro. Los actores que convergen en la visión centralista establecen que Colombia debe ser potencia deportiva a nivel internacional como máxima expresión del estado de bienestar. Por otra parte, los actores que promueven la visión emprendedora consideran que el sector deporte debe ser un sector productivo de clase mundial. Finalmente, los actores que convergen en la visión comunitaria determinan que el sector deportivo debe asumir una estructura democrática que responda a las necesidades locales. Las tres visiones compartidas de futuro resultan legítimas como futuro del sistema; al identificar las motivaciones, supuestos, recursos e impactos donde convergen los actores del sistema se elaboró la visión compartida de futuro y la agenda estratégica del desarrollo deportivo como parte final del proceso de construcción social de futuro que se tratará en el siguiente capítulo.

## **7 Escenarios de futuro y agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano**

El análisis prospectivo se caracteriza por la lectura de la realidad desde un enfoque de la complejidad como un todo de elementos interrelacionados y articulados con total interdependencia. La visión holística de la prospectiva rompe paradigmas positivistas y construccionistas radicales, adoptando un enfoque pragmático, por tanto, sus métodos de investigación permiten la percepción de la realidad mediante la observación de las partes dentro de un contexto sistémico (Mojica, 2008).

Un escenario es una herramienta de análisis político que describe un conjunto posible de condiciones de futuro en un contexto que se caracteriza por ser complejo e incierto, es un retrato significativo y detallado de un mundo futuro plausible, en el que los planificadores pueden claramente ver y aprehender los problemas, desafíos y oportunidades del contexto (Glenn & Gordon, 2004). Según Medina y Ortegón (2006) los escenarios son la síntesis de los distintos caminos hipotéticos que llevan de una situación presente a una situación futura, y cómo se pueden alcanzar a través de una progresión de eventos que parte del análisis de un sistema social en el presente para estructurar posibles respuestas estratégicas.

El proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo inicia en la descripción del contexto, continúa con las interpretaciones de las visiones de futuro, y finaliza con el análisis de los escenarios de futuro y la convergencia de los actores en una visión compartida y su agenda estratégica de desarrollo deportivo. Este capítulo consolida la parte final del proceso de construcción social de futuro, en donde el futuro no se reduce a una realidad única y lineal, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de tal manera que se puede asumir que existen muchos futuros, entre ellos, los futuros probables, posibles y deseables. Los escenarios son una imagen sobre el futuro de carácter conjetural. En este sentido, para el análisis del contexto futuro del sistema se utilizó una escala de importancia y gobernabilidad para identificar la percepción holística de los expertos sobre las características de los escenarios futuros del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050.

Los escenarios probables se basan en las tendencias del sistema y sirven como punto de referencia en los procesos de planeación; los escenarios posibles son todos aquellos futuros exploratorios que permiten establecer las distintas dinámicas del sistema que pueden resultar

sorpresivas. Finalmente, el escenario deseable representa el mejor de los futuros exploratorios, el cual generalmente presenta mejoramiento y, en algunos casos, hechos de ruptura y cambio estructural (Mojica, 2008). A partir de este análisis se identificaron cuatro escenarios de futuro: el escenario inercial, el escenario de la transformación, el escenario del mejoramiento y el escenario sorpresa.

Para comprender los futuros del desarrollo deportivo colombiano este capítulo presenta los resultados del panel de expertos (Medina & Ortegon, 2006), en el cual se realizaron varias actividades metodológicas. Primero, se analizaron los factores críticos del sistema (Popper, Popper, & Velasco, 2017). Segundo, se elaboraron los escenarios de futuro siguiendo el método sugerido por Mojica (2008). Tercero, se realizó el análisis de convergencia (Houlihan, 2012) que permitió construir la visión compartida de futuro y la agenda estratégica de desarrollo deportivo en el horizonte del 2050.

### **7.1 Factores críticos de futuro del desarrollo deportivo**

Los factores críticos de futuro están constituidos por los movilizadores, barreras, oportunidades, amenazas, tendencias, mega tendencias y wild cards que contribuyen a comprender un sistema, una organización o un sector productivo desde el punto de vista prospectivo y estratégico (Popper, Popper, & Velasco, 2017). Según los autores, cada uno de los factores críticos se define como:

- **Movilizadores:** son todos los factores que dinamizan un sistema en el tiempo.
- **Barreras:** son los factores que restringen y limitan el desarrollo de un sistema en el tiempo.
- **Oportunidades:** son los factores de cambio que pueden ser aprovechados estratégicamente para aumentar los recursos y capacidades del sistema.
- **Amenazas:** son los riesgos que tendrán una alta influencia sobre el futuro del sistema.
- **Tendencias:** es el movimiento perceptible y sostenido de una serie de factores críticos que generarán cambios estructurales en parte de la sociedad.
- **Mega-tendencias:** es el movimiento perceptible y sostenido de una serie de factores críticos cuyo impacto es global.

- Wild cards: eventos que si bien son poco probables, llegan a ser de alto impacto cuando ocurren.

En la tabla 39 se resumen los factores críticos de futuro del desarrollo deportivo colombiano identificados como resultado del análisis estructural, las entrevistas en profundidad y el panel de expertos. Los factores críticos representan los principales desafíos a los que se verá enfrentado el sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050 y que los actores del desarrollo deportivo deben tener en cuenta para la formulación de las políticas, procesos y prácticas de desarrollo para la consolidación de un modelo de desarrollo deportivo que responda a las características del contexto y de los actores del sistema.

**Tabla 39. Factores críticos del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050**

| <b>Factores críticos de futuro del desarrollo deportivo colombiano</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Movilizadores</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico que ofrece la garantía constitucional de la participación activa del Estado en la promoción del deporte como derecho fundamental conexo.</li> <li>• Financiación pública de los programas que hacen parte de la pirámide de desarrollo deportivo: masificación, especialización y deporte de élite.</li> <li>• Amplia oferta académica especializada que contribuye a la profesionalización del talento humano y a la generación de empleo formal.</li> <li>• Inversiones sostenidas del sector público en infraestructura deportiva que permiten organizar distintos eventos deportivos de nivel internacional y aumentar los niveles de práctica deportiva.</li> <li>• El deporte de élite convencional y paralímpico se ha posicionado a nivel internacional.</li> <li>• El deporte escolar a través de su programa gubernamental Supérate tiene alcance nacional.</li> <li>• Escuelas y centros de desarrollo deportivo financiados por el Estado.</li> <li>• La infraestructura vial para los diferentes programas de ciclorutas, bicicletas compartidas y ciclovías hacen parte de la cultura física nacional y del ordenamiento territorial de las ciudades principales.</li> </ul> |
| <b>Barreras</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas tasas de inactividad física de la población que se expresa en los altos niveles de sobrepeso y de enfermedades crónicas no transmisibles.</li> <li>• Ausencia de una política de educación física en el preescolar y la primaria que reconozca la importancia del desarrollo motor en las distintas esferas del desarrollo humano y su articulación con el deporte escolar universitario.</li> <li>• La carencia de una política de deporte universitario y su desarticulación con el Sistema Nacional del Deporte.</li> <li>• La excesiva dependencia del sector a la financiación pública de los entes nacionales y territoriales.</li> <li>• Pocos incentivos a la inversión privada.</li> <li>• La carencia de sistemas de información confiables que permitan cuantificar las inversiones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| <b>Factores críticos de futuro del desarrollo deportivo colombiano</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de una política nacional de espacio público deportivo que promueva y facilite la movilidad sostenible de manera segura articulada con el sector deporte.</li> <li>• La brecha entre el desarrollo deportivo rural y urbano en cuanto a infraestructura deportiva, programas y participación deportiva.</li> <li>• La falta de una política de gestión del legado que permita sostener y aumentar el impacto de la organización de eventos deportivos en los territorios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Oportunidades</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura física y el reconocimiento social del deporte.</li> <li>• El deporte para todos como política para el aumento de los niveles de práctica deportiva en contextos educativos, comunitarios y culturales.</li> <li>• La competitividad de la industria deportiva nacional en segmentos estratégicos de mercados internacionales.</li> <li>• La articulación de las políticas e instituciones que promueven la movilidad-el deporte-la salud-el medio ambiente-la cultura-la educación en proyectos estratégicos de desarrollo deportivo de alcance nacional.</li> <li>• El aumento de la cobertura del desarrollo deportivo desde una perspectiva integral y plena que garantice el acceso al deporte como derecho desde la primera infancia hasta la adultez mayor.</li> <li>• El deporte de élite en prácticas deportivas especializadas para la obtención y sostenimiento de los altos logros deportivo a nivel olímpico.</li> <li>• La inversión en infraestructura deportiva que contribuya a los procesos de renovación urbana.</li> <li>• Los eventos deportivos como estrategia de desarrollo territorial y deportivo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Amenazas</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia global al aumento de la obesidad y el sedentarismo, lo cual tendrá un fuerte impacto sobre el gasto público en salud, el sistema pensional y el aparato productivo por el costo de oportunidad que representan las muertes prematuras.</li> <li>• El gasto público en deporte es la más bajo en comparación con otros sectores y se encuentra sometido a las tensiones políticas que definen su nivel de importancia dentro de la agenda pública.</li> <li>• El deporte influye sobre el calentamiento global, lo que en el futuro puede restringir la práctica de ciertos deportes de acuerdo a su huella de carbono, además del aumento de las exigencias para la construcción de infraestructura deportiva sostenible.</li> <li>• Los riesgos de corrupción del sector deportivo afectan los niveles de inversión pública y privada limitando el alcance futuro del sistema deportivo colombiano debido a los bajos niveles de confianza entre las instituciones.</li> <li>• La infraestructura deportiva que no cuenta con procesos rigurosos de planeación fiscal, territorial, urbana y deportiva tienen un alto riesgo de fracasar en los procesos de sostenibilidad y legado.</li> <li>• El marcado énfasis de política en el deporte de élite ha mejorado el éxito deportivo internacional; sin embargo, se desconoce si esto ha influido sobre los bajos niveles de participación deportiva de la nación.</li> <li>• El gigantismo de los eventos deportivos se convierte en una amenaza para el sistema deportivo, ya que la necesidad de albergar más eventos internacionales sumado a la exigencia de los organismos deportivos internacionales de organizar eventos cada vez mayores, ocasionan una fuerte presión sobre el presupuesto público y aumentan los riesgos de corrupción.</li> </ul> |

| <b>Factores críticos de futuro del desarrollo deportivo colombiano</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tendencias</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de fundaciones deportivas que promueven programas globales de deporte para el desarrollo y la paz (SFDP) atendiendo niños y jóvenes vulnerables y participando de procesos de resolución de conflictos.</li> <li>• La creciente participación de la inversión privada para financiar el desarrollo deportivo con fines de lucro a través de empresas deportivas.</li> <li>• Las ciudades saludables que promueven el espacio público deportivo, la movilidad sostenible y el acceso a la infraestructura deportiva.</li> <li>• Los mega eventos patrocinados por las corporaciones globales.</li> <li>• La cultura fitness sigue creciendo de manera articulada a la industria de alimentos, gimnasios, centros de acondicionamiento físico, indumentaria, medicinas, implementos, servicios y eventos masivos de actividad física competitiva.</li> <li>• La formación de clústeres deportivos en torno a segmentos especializados de eventos, bienes y servicios deportivos con altos niveles de inversión en ciencia, tecnología e innovación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Mega-tendencias</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo deportivo asociado a los eventos deportivos y a prácticas en medios naturales.</li> <li>• Los lifestyle sports se integran al movimiento deportivo internacional desplazando algunas prácticas tradicionales.</li> <li>• Los e-sports como industria deportiva global promovida por las grandes corporaciones de tecnología.</li> <li>• La gobernanza del desarrollo deportivo es cada vez más participativa y transparente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Wild Cards</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El predominio del síndrome del bienestar puede ocasionar que el deporte sea visto como una amenaza debido a los problemas de salud pública que genera en las personas que se exceden en la práctica y el autocuidado, lo que puede motivar el surgimiento de restricciones a su libre práctica (Cederström &amp; Spicer, 2015).</li> <li>• El modelo de holdings deportivos puede convertirse en el modelo imperante donde los grandes conglomerados empresariales sean los dueños de las grandes marcas deportivas y se imponga una dinámica de mercado en todas las esferas del desarrollo deportivo.</li> <li>• Puede surgir algún tipo de normativa por parte de las agencias reguladores del medio ambiente frente a los deportes que resulten más contaminantes que otros y así su práctica sea restringida de acuerdo a su huella de carbono, además del surgimiento y posicionamiento de los deportes de supervivencia.</li> <li>• Surge la posibilidad que los gobiernos deleguen totalmente al sector privado la gestión del desarrollo deportivo, en el cual las empresas deportivas serán las encargadas de promover los servicios que requieren los diferentes territorios.</li> <li>• La realidad virtual y la realidad aumentada serán grandes influenciadores en la experiencia dentro de los escenarios deportivos hasta el nivel de asistir a eventos deportivos de manera virtual.</li> <li>• Es probable que el movimiento de resistencia olímpica se convierta en una mega-tendencia que amenace el statu quo del sistema deportivo global.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir de las conclusiones del análisis estructural, las entrevistas en profundidad y el panel de expertos.



Los factores críticos son el resultado del análisis en profundidad de las dimensiones y factores clave del desarrollo deportivo, representan las características del contexto y resumen el panorama estratégico al que se enfrentarán los actores del sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050. Las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo brindan el marco de análisis para identificar los factores críticos con mayor relevancia en el sistema deportivo y permiten comprender los aspectos estratégicos que se deben tener en cuenta para la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

## 7.2 Indicadores y tendencias del desarrollo deportivo colombiano

El desarrollo deportivo colombiano no cuenta con sistemas de información ni con indicadores consolidados, unificados y actualizados que puedan evaluar su avance e impacto sobre las distintas esferas del desarrollo. De acuerdo con esto, en la tabla 40 se proponen los indicadores de la prospectiva del desarrollo deportivo como un sistema de vigilancia e inteligencia competitiva del proceso de construcción de futuro. Este aporte original demuestra como el sector del deporte influye sobre el desarrollo de los territorios desde diferentes dimensiones y cuáles serán sus tendencias en el horizonte del 2050.

Por otro lado, se reconoce que la principal limitante durante el proceso de recolección de datos fue la ausencia de sistemas de información oficiales sobre el sector deporte en Colombia; no obstante, mediante procesos de triangulación en la búsqueda de información, se logró seleccionar y organizar de manera rigurosa algunos de los indicadores de los cuales se disponen datos actualizados y veraces.

**Tabla 40. Indicadores del desarrollo deportivo colombiano**

| Indicadores                | Definición                                                                                  | Resultado | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de inactividad física | Porcentaje de la población que no cumple con las recomendaciones (150 min semana) de la OMS | 49%       | Encuesta nacional de la situación nutricional 2015 (ENSIN); <a href="https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx">https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx</a> |
| Tasa de sobrepeso          | Porcentaje de la población con sobrepeso                                                    | 57%       | Encuesta nacional de la situación nutricional 2015 (ENSIN); <a href="https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx">https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx</a> |

| Indicadores                                              | Definición                                                                           | Resultado                           | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de participación en el deporte escolar              | Porcentaje de niños y jóvenes vinculados al deporte escolar en el 2017 <sup>29</sup> | 31%                                 | Departamento administrativo nacional de estadística (DANE) educación formal:<br><a href="http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/presentacion_EDUC_2016.pdf">http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/presentacion_EDUC_2016.pdf</a>                                    |
|                                                          | Inversión en deporte escolar 2012-2018                                               | 350.190 millones COP                | Coldeportes programa Supérate:<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=80636">http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=80636</a>                                                                                                                                                      |
| Cobertura de jóvenes vinculados al deporte universitario | Porcentaje de jóvenes vinculados al deporte universitario (ASCUN) en el 2017         | 0,0017%                             | ASCUN Deportes:<br><a href="https://nacional.ascundeportes.org/home/">https://nacional.ascundeportes.org/home/</a><br>Sistema nacional de información de la educación superior (SNIÉS):<br><a href="https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/SNIES/">https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/SNIES/</a>         |
| Programas gubernamentales SFDP                           | Cobertura de niños y jóvenes en zonas de conflicto armado                            | 4.750                               | Informes de gestión Coldeportes Colombia:<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/recursos_user/2017_Doc/Rendicion_de_cuentas/Informes_gestion_por_areas/CONVIVENCIA-Y-PAZ.pdf">http://www.coldeportes.gov.co/recursos_user/2017_Doc/Rendicion_de_cuentas/Informes_gestion_por_areas/CONVIVENCIA-Y-PAZ.pdf</a>         |
| ONG`s que promueven programas SFDP                       | Fundaciones deportivas y no deportivas que promueven programas SFDP <sup>30</sup>    | 55                                  | Elaboración propia a partir de consultas en bases de datos en 4 cámaras de comercio (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla) y referenciación de parte de expertos                                                                                                                                                         |
| Nivel de importancia del deporte en la cultura nacional  | Porcentaje de personas que realizan actividad física en su tiempo libre              | 20%                                 | Encuesta nacional de la situación nutricional 2015 (ENSIN):<br><a href="https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx">https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx</a> |
| Empleos generados por el sector deporte                  | Empleos generados por el sector deporte y educación física en el 2017                | 300 mil empleos formales (estimado) | ARCOFADER estima que el sector genera 300.000 empleos formales y un millón de informales.                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>29</sup> Programa de Coldeportes para promover el deporte escolar y la reserva deportiva en Colombia.

<sup>30</sup> Deporte para el desarrollo y la Paz (SFDP: por sus siglas en inglés).

| Indicadores                                    | Definición                                                                                      | Resultado    | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aporte del sector deporte al PIB nacional      | Porcentaje de participación del sector deporte en el PIB nacional en el 2017                    | 0,2%         | Valor estimado basado en las apropiaciones del Presupuesto General de la Nación, el Sistema General de Participaciones para el sector deporte y el gasto privado del fútbol profesional con relación al producto interno bruto de Colombia en el año 2017. Se estima que hay un billón de pesos en las regiones (1,5 billones/551 billones*100) tomado de:<br><a href="http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf">http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf</a> . |
| Gasto público deportivo per cápita             | Inversión pública en DRAF en cada uno de los ciudadanos 2017                                    | \$15.040 COP | Cálculos realizados a partir de información disponible en los portales del DANE, Ministerio de Hacienda y Departamento de Planeación Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Movilidad sostenible                           | Porcentaje de población que se moviliza en transporte no motorizado                             | 39,4%        | Encuesta nacional de la situación nutricional 2015 (ENSIN):<br><a href="https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx">https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx</a>                                                                                                                                                  |
|                                                | Ciclorutas construidas en área urbana                                                           | 643 Km       | Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2105). Ciclo-inclusión en América Latina y el caribe: guía para impulsar el uso de la bicicleta.<br>Informes de gestión de planes locales de movilidad sostenible de Bogotá, Cali, Medellín y Pereira.                                                                                                                                                                                                                           |
| Transparencia de las organizaciones deportivas | Índice de transparencia de las organizaciones públicas (Coldeportes) en el 2017                 | 66,9 (media) | Índice de transparencia:<br><a href="http://www.indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITN/EntidadesNacionales">http://www.indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITN/EntidadesNacionales</a>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Deporte como derecho                           | Alcance del deporte como derecho fundamental dentro del marco institucional y jurídico del país | Alto         | En Colombia, según la Constitución, el deporte es un derecho social de segunda generación (derecho social); sin embargo, la Corte Constitucional de Colombia en sus sentencia T-410/99 y T-435/05 establece que el deporte se eleva al nivel de derecho fundamental conexo.                                                                                                                                                                                               |

| Indicadores                                  | Definición                                                                                      | Resultado                      | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiación del sector                      | Diversidad de fuentes de financiación públicas y privadas del sector deporte                    | 7 fuentes públicas y 1 privada | La ley 181 de 1995 y demás leyes y decretos reglamentarios establecen 7 fuentes de financiación pública y una sola fuente de incentivos para el sector privado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                              | Porcentaje de participación del sector deporte en el Presupuesto General de la Nación 2010-2017 | 0,2%                           | Ministerio de Hacienda y Crédito Público:<br><a href="http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=bvlsqytw1_4&amp;_afLoop=1003304309830286">http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=bvlsqytw1_4&amp;_afLoop=1003304309830286</a>                                                                                                                                                                                                        |
| Inversión estatal para el sector deportivo   | Inversión estatal en deporte 2000-2017                                                          | 5,5 billones COP               | Elaborado a partir de:<br>Departamento Nacional de Planeación:<br><a href="https://sicodis.dnp.gov.co/AspxSGP/DistribucionesSGP.aspx">https://sicodis.dnp.gov.co/AspxSGP/DistribucionesSGP.aspx</a><br>Ministerio de Hacienda y Crédito Público:<br><a href="http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=bvlsqytw1_4&amp;_afLoop=1003304309830286">http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=bvlsqytw1_4&amp;_afLoop=1003304309830286</a> |
| Inversión privada en el desarrollo deportivo | Ingresos del fútbol colombiano 2017                                                             | 647.995 millones COP           | Superintendencia de sociedades de Colombia:<br><a href="https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/Ingresos-de-los-equipos-de-futbol-profesional-colombiano-se-incrementaron-59-en-2017.aspx">https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/Ingresos-de-los-equipos-de-futbol-profesional-colombiano-se-incrementaron-59-en-2017.aspx</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Cobertura del Sistema Nacional del Deporte   | Cobertura del Sistema Nacional del Deporte en el 2017                                           | 12,8% (6.372.960 personas)     | Informe rendición de cuentas Coldeportes 2017 al Congreso de la República:<br><a href="file:///C:/Users/Dario/Downloads/Informe-de-gestion-2016-2017-CONGRESO%20(2).pdf">file:///C:/Users/Dario/Downloads/Informe-de-gestion-2016-2017-CONGRESO%20(2).pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| Indicadores                                           | Definición                                                                                                     | Resultado                                           | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cobertura del desarrollo deportivo colombiano         | Cobertura del desarrollo deportivo                                                                             | 63,8%<br>(31.576.437 personas)                      | Elaboración propia a partir de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Coldeportes programa Supérate (2017).</li> <li>Encuesta nacional de la situación nutricional 2015 (ENSIN).</li> <li>Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2105). Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: guía para impulsar el uso de la bicicleta.</li> <li>Informe rendición de cuentas Coldeportes 2017 al Congreso de la República.</li> </ul> |
| Oferta educativa profesional                          | Número de programas de educación superior en deporte y afines registrados en el SNIES <sup>31</sup> en el 2017 | Pregrado: 52<br>Posgrado: 17<br>Total: 69           | Sistema nacional de información de la educación superior (SNIES):<br><a href="https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa#">https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa#</a>                                                                                                                                                                                                                              |
| Profesionales de la educación física y deporte.       | Número de profesionales de la educación física y deporte ejerciendo su carrera                                 | 10.774 profesionales                                | Observatorio de políticas del deporte en la región de América Latina y el Caribe:<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/observatorio_81770_81770">http://www.coldeportes.gov.co/observatorio_81770_81770</a>                                                                                                                                                                                                                    |
| Dirigentes deportivos profesionales                   | Porcentaje de dirigentes deportivos con estudios de posgrado en gerencia deportiva                             | 10%                                                 | Obtenido de: Sandino, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional. Revista interamericana de educación, pedagogía y estudios culturales. 10(2)                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Número de patentes deportivas registradas en Colombia | Patentes de la industria deportiva registradas en Colombia en el 2017                                          | 16                                                  | Obtenido de: Espinal, Medina & Da Cunha. (2018). Propiedad intelectual en el deporte: Tendencias en patentes de la industria deportiva internacional y colombiana. Educación física y deporte. En prensa                                                                                                                                                                                                                            |
| Inversión en infraestructura deportiva                | Inversión pública en infraestructura deportiva 2006-2017                                                       | 1,2 billones COP (49% del presupuesto de inversión) | Elaboración propia a partir de informes de gestión de Coldeportes, Ministerio de Hacienda y Planeación Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Estado de la infraestructura                          | Estado de la infraestructura deportiva                                                                         | 18% en buen estado                                  | Censo de infraestructura deportiva DANE-Coldeportes (2010).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>31</sup> Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Ministerio de Educación Nacional, Colombia.

| Indicadores                               | Definición                                                                           | Resultado                                                  | Fuente                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mts2 infraestructura deportiva per cápita | Espacio público deportivo al cual tiene derecho cada ciudadano en Colombia           | 1mt2 per cápita                                            | Documento Conpes 2759 de 1995 (dato oficial desactualizado). En los cálculos actualizados no oficiales la brecha se mantiene igual.                                                                                            |
| Inversión en eventos deportivos           | Inversión realizada por Coldeportes en eventos deportivos los últimos 10 años        | 355.440 millones COP                                       | Elaboración propia a partir de informes de gestión de Coldeportes, Ministerio de Hacienda y Planeación Nacional.                                                                                                               |
| Eventos deportivos internacionales        | Número de eventos deportivos internacionales federados 2012-2017                     | 67                                                         | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Inversión en deporte de élite             | Inversión de parte de Coldeportes en el deporte de élite 2010-2017                   | 633.064 millones COP (30% presupuesto inversión)           | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Reserva deportiva                         | Número de deportistas que pertenecen a la reserva deportiva 2017                     | 5.018.100 deportistas (4.555 paralímpicos) (10% población) | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Deportistas de élite                      | Número de deportistas que pertenecen al programa de excelencia deportiva             | 263 convencionales<br>70 paralímpicos                      | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Éxito deportivo                           | Ranking olímpico                                                                     | 23 (3.629 medallas)                                        | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Inversión en deporte para todos           | Inversión pública en el deporte para todos 2010-2017                                 | 414.154 (19% del presupuesto de inversión)                 | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
| Cobertura de la actividad física          | Número de personas beneficiarias de los programas de fomento y desarrollo en el 2017 | 1.354.860 de beneficiarios (3% de la población)            | Informes de rendición de cuentas Coldeportes.<br><a href="http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036">http://www.coldeportes.gov.co/control_rendicion_cuentas/rendicion_cuentas_67036</a> |
|                                           | Cantidad de gimnasios                                                                | 1.752 gimnasios                                            | The IHRSA global report: The state of the health club industry 2017.                                                                                                                                                           |
|                                           | Cobertura de los gimnasios                                                           | 979.000 personas inscritas                                 |                                                                                                                                                                                                                                |

| Indicadores                                      | Definición                     | Resultado                                             | Fuente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Ingresos de los gimnasios 2017 | 376 millones USD                                      | <a href="file:///C:/Users/Dario/Downloads/IHRS2017GlobalReportPreview.pdf">file:///C:/Users/Dario/Downloads/IHRS2017GlobalReportPreview.pdf</a>                                                                                                                                                                                                           |
|                                                  | E-sports                       | 60 empresas<br>135 equipos<br>2.000 gamers            | La industria de los e-sports (Dinero, 2017):<br><a href="http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/que-son-los-esports-y-cuanto-mueve-en-el-mundo/252161">http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/que-son-los-esports-y-cuanto-mueve-en-el-mundo/252161</a>                                                                 |
| Organizaciones que promueven deportes emergentes | Lifestyle sports               | 3 deportes en el sistema (Surf, escalada, skateboard) | Comité olímpico colombiano:<br><a href="http://www.coc.org.co/all-news/el-skateboarding-colombiano-se-prepara-para-tokio2020/">http://www.coc.org.co/all-news/el-skateboarding-colombiano-se-prepara-para-tokio2020/</a><br><a href="http://www.coc.org.co/category/todos-los-deportes/surf/">http://www.coc.org.co/category/todos-los-deportes/surf/</a> |

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores propuestos por la prospectiva del desarrollo deportivo describen el escenario actual y sus tendencias futuras, los resultados obtenidos marcan el punto de partida hacia el escenario inercial (tendencial) del desarrollo deportivo. A continuación se resumen las principales tendencias del desarrollo deportivo colombiano:

- La influencia del deporte sobre la salud pública es baja, se estima que los indicadores actuales de sedentarismo (49%) y sobrepeso (57%) seguirán aumentando en el país en el corto y mediano plazo.
- La influencia del deporte sobre la educación es baja, se estima que los niveles de cobertura actuales de la educación física (100%)<sup>32</sup>, el deporte escolar (31%) y el deporte universitario (0,0017) aumenten substancialmente en el corto plazo.
- Los programas de deporte para el desarrollo y la paz se organizan en 80 semilleros y 55 ONG's, se estima un crecimiento exponencial de las fundaciones deportivas que promuevan proyectos de innovación social deportiva en el corto plazo.

<sup>32</sup> La cobertura de la educación física en el sistema educativo público no cuenta con profesionales desde el preescolar hasta el grado noveno de bachillerato de acuerdo a lo estipulado por la ley 30 de 1992; no obstante, si es obligatoria en el currículo escolar en todos los grados tanto del sistema público como del privado.

- La cultura física de la población es baja, sólo el 20% de los adultos y 21% de los niños y jóvenes son activos. Se estima un aumento moderado en los niveles de participación de la población colombiana en el mediano plazo.
- El gasto público deportivo per cápita en el 2017 fue de \$15.040 COP. Se estima un crecimiento moderado en la inversión pública en el mediano plazo.
- El sector deporte aporta el 0,2% al PIB nacional. Seguirá creciendo la participación del sector en la economía nacional en el largo plazo.
- El sector deporte ha tenido la participación más baja del gasto público social (1,18%) durante el periodo 2000-2017. Esta tendencia se mantendrá en el mediano plazo.
- El sector deporte genera 300.000 empleos formales e informales. Aumentará la generación de empleo formal en el mediano plazo.
- El 39,4% de la población se moviliza de manera sostenible en recorridos cortos y existen 643 km de ciclorutas construidas. El Estado seguirá incentivando este tipo de inversiones en el corto plazo.
- La transparencia del sistema deportivo se encuentra en la media nacional (66,9), se estima que haya cambios significativos en el mediano plazo.
- El deporte en Colombia tiene estatus de derecho fundamental conexo, es probable que en el largo plazo sea legitimado en una ley estatutaria que garantice este derecho de manera universal.
- El sector deporte participó del 0,2% del presupuesto general de la nación en el periodo 2010-2017. El sistema deportivo cuenta con siete fuentes de financiación pública y un solo incentivo para la inversión privada. La participación de la inversión privada seguirá aumentando en el mediano plazo y no habrán cambios substanciales en la financiación pública en el corto plazo.
- La cobertura del Sistema Nacional del Deporte en el 2017 fue de 12,8% (6.372.960 personas), mientras que la cobertura del desarrollo deportivo colombiano en el 2017 fue de 63,8% (31.576.437 personas). Esta tendencia irá aumentando en el mediano plazo.
- La oferta educativa actual a nivel profesional (pregrado: 52; posgrado: 17) disminuirá el número de titulaciones por disposición de la ley, pero seguirá aumentando la base de profesionales en el corto plazo.



- Existen 16 patentes deportivas registradas en Colombia. Se estima que no hayan cambios significativos en los niveles de innovación de la industria deportiva colombiana en el corto y mediano plazo.
- Cada ciudadano tiene derecho a 1mt<sup>2</sup> de infraestructura deportiva. El 49% de la inversión pública (1,2 billones) durante el periodo 2006-2017 en el sector deporte ha sido en infraestructura deportiva. Sólo el 18% de la infraestructura deportiva se encuentra en buen estado. Se calcula que las inversiones en infraestructura deportiva aumentarán los niveles de participación deportiva de la población en el corto y mediano plazo.
- Se organiza en promedio un evento deportivo internacional al mes y se han invertido \$355.440 millones COP en su organización y logística en los últimos 10 años. Esta tendencia seguirá en aumento en el corto y mediano plazo.
- Se han invertido \$633.064 millones COP en deporte de élite en el periodo 2010-2017 lo que corresponde al 30% de la inversión pública. Se cuenta con una reserva deportiva de 5.018.100 deportistas infantiles, juveniles y mayores, de los cuales 4.555 son deportistas paralímpicos. Se tienen 320 deportistas de élite. Esta tendencia seguirá en aumento como política de Estado en el largo plazo.
- En el deporte para todos se han invertido 414.154 millones COP en el periodo 2010-2017 lo que corresponde al 19% de la inversión pública. Esta tendencia se mantendrá en el corto plazo.
- Existen 60 compañías desarrolladoras de juegos de video, 135 equipos, 2.000 gamers y tres lifestyle sports institucionalizados (el surf, el skateboarding y la escalada). La industria asociada a los deportes emergentes crecerá exponencialmente en el corto, mediano y largo plazo.

El análisis de las dimensiones, los factores críticos, los indicadores del desarrollo deportivo y el análisis de tendencias permitieron realizar un diagnóstico prospectivo completo del contexto del desarrollo deportivo colombiano; los resultados obtenidos son uno de los insumos principales para la elaboración de los escenarios de futuro junto con el análisis de importancia y gobernabilidad por parte de expertos.

### 7.3 Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050

El análisis de importancia y gobernabilidad de los factores clave permitió identificar los escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050. Los actores identificaron cuatro escenarios de futuro que se originan a partir del escenario actual que se observa en los indicadores de desarrollo deportivo colombiano. Teniendo como punto de partida este análisis, se identificaron el escenario inercial, el escenario del mejoramiento, el escenario de la transformación y el escenario sorpresa. Cada uno de los escenarios se compone de los factores clave que determinarán el comportamiento general del sistema en el horizonte del 2050 (tabla 41).

**Tabla 41. Matriz de Importancia /Gobernabilidad y escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050**

| Factores clave            | Importancia | Gobernabilidad | Escenarios     |
|---------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Salud pública             | Baja        | Alta           | Mejoramiento   |
| Educación                 | Alta        | Alta           | Transformación |
| SFDP                      | Medio       | Baja           | Sorpresa       |
| Cultura física            | Alta        | Alta           | Transformación |
| Industria deportiva       | Media       | Alta           | Transformación |
| Medio ambiente            | Medio       | Alta           | Transformación |
| Transparencia             | Medio       | Medio          | Sorpresa       |
| Normativo                 | Alta        | Medio          | Inercial       |
| Financiación              | Medio       | Medio          | Sorpresa       |
| Madurez organizaciones    | Baja        | Alta           | Mejoramiento   |
| Talento humano            | Alta        | Alta           | Transformación |
| CTI                       | Media       | Alta           | Transformación |
| Infraestructura deportiva | Baja        | Alta           | Mejoramiento   |
| Desarrollo urbano         | Baja        | Alta           | Mejoramiento   |
| Eventos deportivos        | Alta        | Medio          | Inercial       |
| Deporte de élite          | Alta        | Medio          | Inercial       |
| Deporte para todos        | Medio       | Baja           | Sorpresa       |
| Deportes emergentes       | Medio       | Baja           | Sorpresa       |

Fuente: elaboración propia.

Los escenarios de futuro fueron elaborados desde la percepción de los expertos sobre las alternativas de futuro que presenta el sector deportivo (figura 23). El escenario del mejoramiento agrupa los factores salud pública, madurez organizaciones, talento humano, infraestructura deportiva y desarrollo urbano. El escenario de la transformación agrupa los

factores educación, cultura física, economía, medio ambiente y ciencia, tecnología e innovación. El escenario inercial se compone de los factores de deporte de élite, los aspectos normativos y eventos deportivos Finalmente, el escenario sorpresa se constituye por los factores de deporte, inclusión y paz, transparencia, financiación, deporte para todos y deportes emergentes.

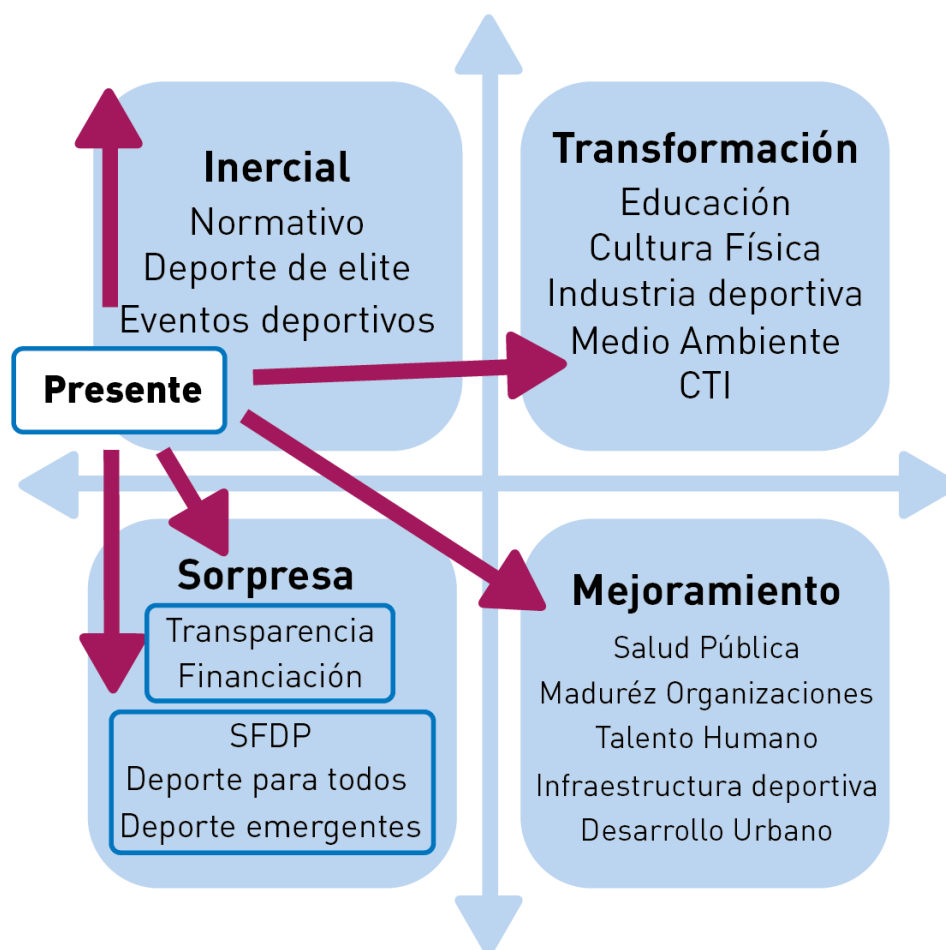


**Figura 23. Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano**

Fuente: elaboración propia.

Las características generales de cada uno de los escenarios de futuro son las siguientes:

- **Escenario Inercial:** Define la proyección de lo existente, sigue las tendencias sin que se presenten grandes cambios. En este escenario, el diseño institucional y normativo responde al diseño de políticas y al flujo de recursos desde organismos

gubernamentales y organismos internacionales de desarrollo deportivo (COI, federaciones internacionales) que promueven la filosofía del movimiento olímpico con una alta influencia política sobre las organizaciones deportivas y los estados.

- Escenario de mejoramiento: El mejoramiento se produce bajo las mismas ventajas comparativas y competitivas existentes; plantea cambios razonables que se pueden alcanzar en un corto o mediano plazo. En este escenario, el deporte pasa a convertirse en una política de estado que gira alrededor de la salud pública fundamentada en un aumento de las capacidades organizacionales y humanas, y en el aumento del acceso al deporte de la población a través de las inversiones en infraestructura y desarrollo urbano deportivo.
- Transformación estructural: Implica una gran transformación de largo plazo, se constituye por los factores de ruptura que quiebran las tendencias a la inercia y reconfiguran la estructura y el comportamiento del sector deportivo. En este escenario, la transformación se origina desde el sistema educativo buscando en el largo plazo cambiar la cultura física del país, la dinámica económica, ambiental y de ciencia, tecnología e innovación para posicionar al sector deportivo como un sector que le aporta al desarrollo social, ambiental y productivo del país.
- Escenario sorpresa: se compone de factores desestabilizantes, inesperados y descontrolados que pueden alterar dramáticamente el futuro del desarrollo deportivo, ya sea de manera positiva o negativa. Los factores que pueden ocasionar un escenario catastrófico para el sector se relacionan a la profundización de la corrupción generando una crisis de transparencia y al desfinanciamiento público del sector deportivo debido a tensiones ideológicas de los gobernantes frente a visiones políticas opuestas sobre el desarrollo deportivo.

Por otro lado, los factores asociados al movimiento transnacional de deporte para el desarrollo y la paz (SFDP) que promueven el acceso a personas en situación de discapacidad y víctimas de la violencia junto con la masificación del deporte para todos y la institucionalización de los lifestyle sports y los e-sports, podrían desplazar las prácticas deportivas tradicionales amenazando la estabilidad del modelo gobernanza del desarrollo deportivo internacional y local.

### 7.3.1 Comportamiento de los factores clave del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro

Los factores clave del desarrollo deportivo asumen un comportamiento distinto en cada uno los escenarios de futuro, cada factor es identificado por un factor clave que define su proceder en el horizonte del 2050. En cada escenario algunos factores ejercen una mayor influencia sobre el sistema determinando las políticas, procesos y prácticas que lo movilizan hasta la consolidación de un modelo de desarrollo deportivo en particular. En la tabla 42 se observa el comportamiento de cada uno de los factores clave de acuerdo a las características que identifican a cada uno de los escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 42. Comportamiento de los factores clave del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro**

| Factores clave            | Indicador clave                    | Actual            | Inercial          | Mejoramiento        | Transformación        | Sorpresa           |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Salud pública             | Tasa de sobrepeso                  | 49%               | 55%               | <49%                | <40%                  | >49%               |
| Educación                 | Cobertura deporte escolar          | 31%               | 50%               | >60%                | 100%                  | <31%               |
| SFDP                      | Fundaciones SFDP                   | 55                | 80                | >150                | >200                  | >300               |
| Cultura física            | Población activa                   | 20%               | 10%               | >30%                | >60%                  | <10%               |
| Industria deportiva       | Actividades económicas             | 12                | 20                | >=30                | >=50                  | >=100              |
| Medio ambiente            | Transporte no motorizado           | 39%               | 50%               | >60%                | >80%                  | <39%               |
| Transparencia             | Índice de transparencia            | 66                | 70                | >80                 | >90                   | <66                |
| Normativo                 | Fuentes de financiación            | 8                 | >=8               | >=9                 | >=10                  | <=8                |
| Financiación              | % presupuesto general de la nación | 0,2%              | 0,5%              | >1%                 | >2%                   | <0,2%              |
| Organizaciones            | Cobertura del SND                  | 12%               | 20%               | >=50%               | >=70%                 | <12%               |
| Talento humano            | Formación ed. superior             | 69                | 50                | >=70                | >=70                  | <50                |
| CTI                       | Patentes                           | 16                | 20                | >30                 | >100                  | >200               |
| Infraestructura deportiva | Infraestructura en buen estado     | 18%               | 20%               | >30%                | >60%                  | <18%               |
| Desarrollo urbano         | Metros <sup>2</sup> per cápita     | 1 mt <sup>2</sup> | 2 mt <sup>2</sup> | >=5mts <sup>2</sup> | >=10 mts <sup>2</sup> | <=1mt <sup>2</sup> |
| Eventos deportivos        | Eventos internacionales            | 15/año            | 12/año            | >=10/año            | >=10/año              | >15/año            |
| Deporte de élite          | Deportistas élite                  | 320               | 600               | 500                 | 400                   | <300               |
| Deporte para todos        | Cobertura del sistema              | 63%               | >=70%             | >=80%               | >=90%                 | 100%               |
| Deportes emergentes       | Deportes institucionalizados       | 3                 | >=5               | >=10                | >=20                  | >=30               |

Fuente: elaboración propia.

Los cuatro escenarios de futuro son movilizados por un grupo de factores clave que determinan su comportamiento futuro. El escenario inercial representa la evolución del sistema de manera tendencial hacia un modelo de desarrollo deportivo basado en el deporte de élite. El escenario del mejoramiento representa un modelo basado en las capacidades organizacionales y humanas como movilizadoras del sistema.

El escenario de la transformación se caracteriza por un cambio de paradigma en el modelo de desarrollo deportivo hacia un sistema basado en la cultura física y el desarrollo social, ambiental y productivo. Finalmente, el escenario sorpresa presenta dos énfasis, en el primero, la transparencia y los problemas de financiación del sistema ponen en riesgo los niveles desarrollo deportivo alcanzado. Por otra parte, el segundo escenario sorpresa se pone de manifiesto la consolidación de un modelo de desarrollo deportivo que responde a las dinámicas de la innovación social y deportiva.

### 7.3.2 Los actores del desarrollo deportivo colombiano

Los actores del desarrollo deportivo asumen un rol estratégico en cada uno los escenarios de futuro que les permite ser partícipes del proceso de construcción de futuro. Algunos actores tienen mayor influencia que otros en cada uno de los escenarios, por tanto, se vuelven determinantes en la movilización del sistema y en la definición del modelo de desarrollo deportivo. En la tabla 43 se observan las funciones que identifican a cada uno de los actores en los escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano.

**Tabla 43. Funciones de los actores del desarrollo deportivo en los escenarios de futuro**

| Actores        | Inercial                            | Mejoramiento                        | Transformación                             | Sorpresa              |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| Sector público | Regulador y financiador del sistema | Regulador y financiador del sistema | Articulador del sistema                    | Regulador del sistema |
| Sector privado | Excelencia olímpica                 | Madurez organizacional              | Industria deportiva                        | Competitividad        |
| Academia       | Formación del talento humano        | Transferencia de conocimiento       | Ciencia, tecnología e innovación deportiva | Innovación deportiva  |
| Sociedad civil | Participación deportiva             | Enfoque de salud pública            | Cultura física                             | Modelo ONG            |

Fuente: elaboración propia.

En el escenario inercial los actores públicos son los que ejercen mayor poder sobre el sistema a través de la regulación y la financiación del desarrollo deportivo, seguido del sector privado sin ánimo de lucro como promotores principales de la filosofía del deporte olímpico. La academia cumple su función tradicional de formar el talento humano especializado que requiere el sector para atender las necesidades e incentivar a la sociedad civil hacia la práctica deportiva.

En el escenario del mejoramiento los actores públicos son quienes ejercen mayor poder a través de la regulación y la financiación del sistema promoviendo el deporte como instrumento para mejorar los niveles de salud pública de sus ciudadanos. El sector privado se caracteriza por la madurez de sus organizaciones deportivas que le permite aumentar los niveles de cobertura, calidad e impacto de las políticas de desarrollo deportivo. La academia genera y transfiere el conocimiento para la toma de decisiones y la formulación de políticas, lo que permite que la sociedad civil realice su práctica deportiva desde un enfoque de salud pública mejorando los índices de bienestar, calidad de vida y el desarrollo humano de los colombianos.

En el escenario de la transformación, el sector público actúa como articulador del sistema deportivo, educativo, cultura y salud en políticas transversales de desarrollo deportivo basadas en los grandes retos globales asociados al calentamiento global y al desarrollo sostenible. El sector privado y la academia aceleran la consolidación de una industria deportiva con altos niveles de ciencia, tecnología e innovación, mientras que la sociedad civil es multiplicadora de los valores que representan la cultura física nacional.

El escenario sorpresa se caracteriza por un sector público que actúa como regulador de un modelo de desarrollo deportivo basado en el libre mercado; la empresa privada se convierte en el actor principal del sistema al movilizar toda la oferta de bienes y servicios deportivos bajo una dinámica que incentiva sus niveles de competitividad. Por otro lado, el modelo transnacional de las ONG's y de los deportes emergentes se impone como un modelo alternativo al modelo olímpico. Los actores académicos promueven la creación de start up's y spin off's intensivas en innovación apoyadas en la co-creación junto con la sociedad civil de productos y servicios deportivos de clase mundial.

### **7.3.3 Escenarios de futuro**

Teniendo como punto de partida el análisis estratégico realizado, se elaboraron los escenarios de futuro inercial, de mejoramiento, de transformación y sorpresa (tabla 44). Cada uno de los escenarios se caracteriza por una serie de factores y actores clave que determinan la consolidación de un modelo de desarrollo deportivo diferente en el futuro. Los escenarios fueron elaborados comparativamente de acuerdo a las dimensiones de análisis del contexto propuestas en las bases teóricas de la prospectiva del desarrollo deportivo y corresponden al comportamiento futuro del sistema frente a los desafíos nacionales y globales. La narrativa de cada escenario describe el rol que asumen los actores y los factores críticos a los cuales se enfrentará el sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050.



**Tabla 44. Escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano**

| Dimensiones      | Inercial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mejoramiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Transformación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sorpresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Social</b>    | Las políticas sociales que promueve el Estado no son suficientes para combatir la obesidad creciente. La educación física y el deporte escolar continúan desarticulados generando problemas estructurales de calidad, eficiencia y alcance de las políticas manifestándose en bajos niveles de actividad física voluntaria en los ciudadanos. | En el escenario deseable el Estado promueve el deporte como una política en el marco de la salud pública impactando de manera directa los índices de bienestar y calidad de vida de los ciudadanos. Los recursos del sistema general de participaciones para la promoción de la salud son asignados al sector deporte para el fomento de la actividad física y la recreación. La educación física y el deporte escolar se articulan en una comisión intersectorial que permite suplir el déficit de profesionales en la educación básica. | El Estado actúa como promotor de los valores que representan la cultura física nacional. La educación física y el deporte escolar desarrollan programas en conjunto que han transformado los hábitos y motivaciones deportivas de la niñez y juventud. La cultura física de la población se ve representada bajos niveles de obesidad y sedentarismo.                 | El Estado actúa como regulador de un modelo de desarrollo deportivo basado en el libre mercado. Las ONG's globales y locales son las encargadas de promover el deporte en sus distintas manifestaciones sociales y culturales a través del trabajo voluntario y sin ánimo de lucro.                                                                                                 |
| <b>Económico</b> | El desarrollo económico del sector es impulsado por el Estado, los actores privados actúan como proveedores de bienes y servicios deportivos en un sector deportivo poco diversificado y con bajos niveles de innovación. El fútbol profesional es el mayor movilizador de recursos del sector.                                               | El sector público crea incentivos para la inversión de la empresa privada a través de una ley de patrocinio y mecenazgo deportivo. Las actividades económicas deportivas amplían su alcance. Sin embargo, el sector deportivo aún no logra consolidarse en formas asociativas que lo hagan más competitivo a nivel global.                                                                                                                                                                                                                | La industria deportiva colombiana se consolida a nivel global por su competitividad. Los incentivos creados por el Estado aumentaron exponencialmente las inversiones privadas en la producción de bienes y servicios deportivos de clase mundial a través de la creación de los clústeres deportivos regionales y de la llegada de los holdings deportivos globales. | El sector deportivo colombiano se caracteriza por responder a una dinámica de libre competencia y un mercado altamente diversificado. El sector público actúa como regulador del mercado, el sector privado fomenta emprendimientos de base tecnológica y las organizaciones del sector sin ánimo de lucro intentan mantener el interés por los deportes tradicionales (olímpicos). |
| <b>Ambiental</b> | El sector público invierte en la promoción de la movilidad en transporte no motorizado a través de la construcción de ciclorutas y la promoción de las ciclovías en distintas ciudades. La certificación en buenas prácticas ambientales                                                                                                      | El Estado promueve la movilidad sostenible a través de inversiones en espacio público deportivo que transforma los entornos urbanos para incentivar el uso de transportes no motorizados en las grandes ciudades y así disminuir los efectos asociados                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Los grandes retos globales asociados al calentamiento global incentivan la institucionalización de la política de ciudades saludables como un mecanismo para mitigar el calentamiento global a través de la articulación del sector deporte con el                                                                                                                    | Los grandes retos globales asociados al calentamiento global se convierten en oportunidades para el surgimiento de nuevas prácticas deportivas que responden a las necesidades de supervivencia, lo cual se convierte en                                                                                                                                                            |

| Dimensiones          | Inercial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mejoramiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Transformación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sorpresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | para los eventos deportivos es obligatoria para su organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | al calentamiento global e incentivar a la población a realizar actividad física. Sin embargo, estas políticas no llegan a las zonas rurales del país. El Estado promueve la certificación de destinos eco-turísticos de clase mundial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ordenamiento territorial, el desarrollo urbano, el medio ambiente y la salud pública. Esto implica una transformación de las ciudades en torno al espacio público deportivo, la movilidad sostenible y la tecnología.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | un mercado importante para el país debido a sus ventajas comparativas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Institucional</b> | El sector público es la principal autoridad como regulador y financiador del sistema; no obstante, sigue siendo el sector con menor inversión estatal. Los cambios normativos consolidan el modelo de alto rendimiento. Los niveles de transparencia de las organizaciones públicas son medios, mientras que en el sector privado solamente el fútbol profesional publica sus estados financieros. Las tensiones ideológicas ponen en riesgo este escenario debido a los cambios constantes de visiones políticas en los altos cargos públicos. | El sector público actúa como regulador del sistema. El sector deporte accede a los recursos de promoción de la salud duplicando su presupuesto. El sector privado aumenta las inversiones en emprendimientos deportivos; los gimnasios y clubes son las organizaciones deportivas que más crecen. Los niveles de transparencia de la gestión pública son altos, las buenas prácticas se extienden al sector privado como parte de las exigencias para acceder a los recursos públicos. La certificación de las buenas prácticas organizacionales y de la idoneidad del talento humano son los factores críticos que determinan este escenario. | El estado actúa como articulador entre los sectores de educación, cultura, medio ambiente, deporte y salud, su función es la de promover políticas transversales que atiendan las necesidades locales y que incentiven la inversión privada en programas de desarrollo deportivo especializados. El talento humano de alto nivel es formado en un sistema educativo que promueve la ciencia, la tecnología y la innovación a través de centros de investigación y consultoría en red con las grandes universidades globales. | El sector público actúa como regulador del mercado. La participación de los actores en la gobernanza del sistema es baja, ya que responden a las dinámicas del mercado y no a las del sistema. Los actores académicos promueven la creación de start up's y spin off's intensivas en innovación. Los actores civiles actúan como emprendedores e innovadores que apoyan la co-creación de productos y servicios de clase mundial. La formación del talento humano deportivo se diversifica hacia profesiones relacionadas a la biotecnología, la nanotecnología y la inteligencia artificial aplicada al deporte. |
| <b>Deportivo</b>     | El sistema piramidal se consolida como un modelo exitoso de desarrollo deportivo para el deporte de élite. Los eventos deportivos internacionales son la estrategia para la renovación de la infraestructura deportiva. El sistema paralímpico es el que atiende las necesidades deportivas                                                                                                                                                                                                                                                     | El sistema piramidal doble se consolida como el modelo de desarrollo deportivo. Las inversiones en infraestructura deportiva aumentan los niveles de práctica deportiva, mejora los indicadores de salud pública de la población y por lo tanto, aumenta la reserva deportiva para seleccionar deportistas de élite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | El sistema estructural se consolida como el modelo de desarrollo deportivo. Las inversiones privadas han afianzado organizaciones deportivas sólidas que diversifican su oferta de servicios de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Los programas promovidos desde el Estado se encaminan a garantizar el acceso al                                                                                                                                                                                               | El sistema por organizaciones se consolida como el modelo de desarrollo deportivo. El desempeño organizacional será el factor que determine la supervivencia de las organizaciones. Los e-sports y los lifestyle sports se convierten en el nuevo paradigma del desarrollo deportivo por encima del movimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| <b>Dimensiones</b> | <b>Inercial</b>                               | <b>Mejoramiento</b>                                                                                                                         | <b>Transformación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Sorpresa</b>                                                                                                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | de la población en situación de discapacidad. | Los programas deportivos para la población en situación de discapacidad se extienden hasta el deporte escolar, universitario y comunitario. | derecho al deporte y a incentivar la cultura física en sus ciudadanos. Por otro lado, el sector privado será el gran financiador del deporte de élite aprovechando los incentivos tributarios y los derechos comerciales que le benefician. Las personas en situación de discapacidad gozan el derecho al deporte en pleno. | olímpico internacional y el sistema federado tradicional. La demanda de deporte para personas en situación de discapacidad es atendida por empresas especializadas. |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del panel de expertos.

Los escenarios de futuro representan la apreciación de los expertos sobre cómo podría evolucionar el sistema deportivo colombiano y consolidarse en distintos modelos de desarrollo deportivo que se diferencian por el nivel de centralización de los recursos y capacidades del sistema y el nivel de participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo. Cada uno de los escenarios representa un perfil general del comportamiento de los factores y los actores clave en el marco de un modelo de desarrollo deportivo que se caracteriza por promover enfoques diferentes de la construcción social de futuro.

Los escenarios de futuro del desarrollo deportivo representan los siguientes valores y capacidades: El escenario inercial se caracteriza por promover un modelo fundamentado en el deporte de élite como máxima expresión del desarrollo deportivo de una nación. El escenario del mejoramiento promueve un modelo basado en las capacidades organizacionales y humanas. El escenario de la transformación define su modelo sobre la cultura física y el escenario sorpresa lo fundamenta en el emprendimiento y la innovación. Los niveles de centralización de los recursos y capacidades y de participación de los actores en la gobernanza del sistema definen los distintos escenarios de futuro; por lo tanto, se constituyen en el marco de análisis para la comprensión del proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

#### **7.4 La convergencia del desarrollo deportivo**

La convergencia permite contrastar los futuros del desarrollo deportivo de acuerdo a los actores que convergen como dinamizadores principales del sistema en cada una de las visiones y escenarios de futuro identificados (tabla 45). El escenario probable corresponde al escenario inercial y a la visión compartida de futuro centralista, en él convergen los actores del sector público, del sector privado sin ánimo de lucro y de la academia a nivel central como los dinamizadores del sistema que buscan el posicionamiento deportivo internacional y la eficiencia en el gasto público como los valores y capacidades que identifican esta visión de futuro. Este modelo se caracteriza por un sistema altamente centralizado en sus recursos y capacidades y por una baja participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo.

**Tabla 45. Convergencia del desarrollo deportivo colombiano**

| <b>Visiones/escenarios</b> | <b>Inercial</b> | <b>Mejoramiento</b> | <b>Transformación</b> | <b>Sorpresa</b>  |
|----------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| Centralismo                |                 |                     |                       |                  |
| Emprendedora               |                 |                     |                       |                  |
| Comunitaria                |                 |                     |                       |                  |
| <b>Convergencia</b>        | <b>Probable</b> | <b>Deseable</b>     | <b>Posible 2</b>      | <b>Posible 1</b> |

Fuente: elaboración propia.

El escenario posible uno corresponde al escenario sorpresa y a la visión de futuro emprendedora; por tanto, convergen los actores del sector privado con ánimo de lucro y de la sociedad civil como los mayores influenciadores de un sistema que promueve el emprendimiento y la innovación como los valores y capacidades que identifican esta visión de futuro. Este modelo se caracteriza por una baja centralización de los recursos y capacidades del sistema y una baja participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo.

El escenario deseable corresponde al escenario del mejoramiento y la visión de futuro comunitaria; convergen los actores del sector público, la academia a nivel regional, del sector privado sin ánimo de lucro y de la sociedad civil; los valores que se promueven en este escenario son los de la democratización y autonomía; y las capacidades se refieren a la madurez de sus organizaciones y la calidad del talento humano como los factores clave que garantizan un mejoramiento continuo minimizando los riesgos asociados a la incertidumbre política que aqueja el sistema. Este modelo se caracteriza por una baja centralización de los recursos y capacidades del sistema y una alta participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo (figura 24).

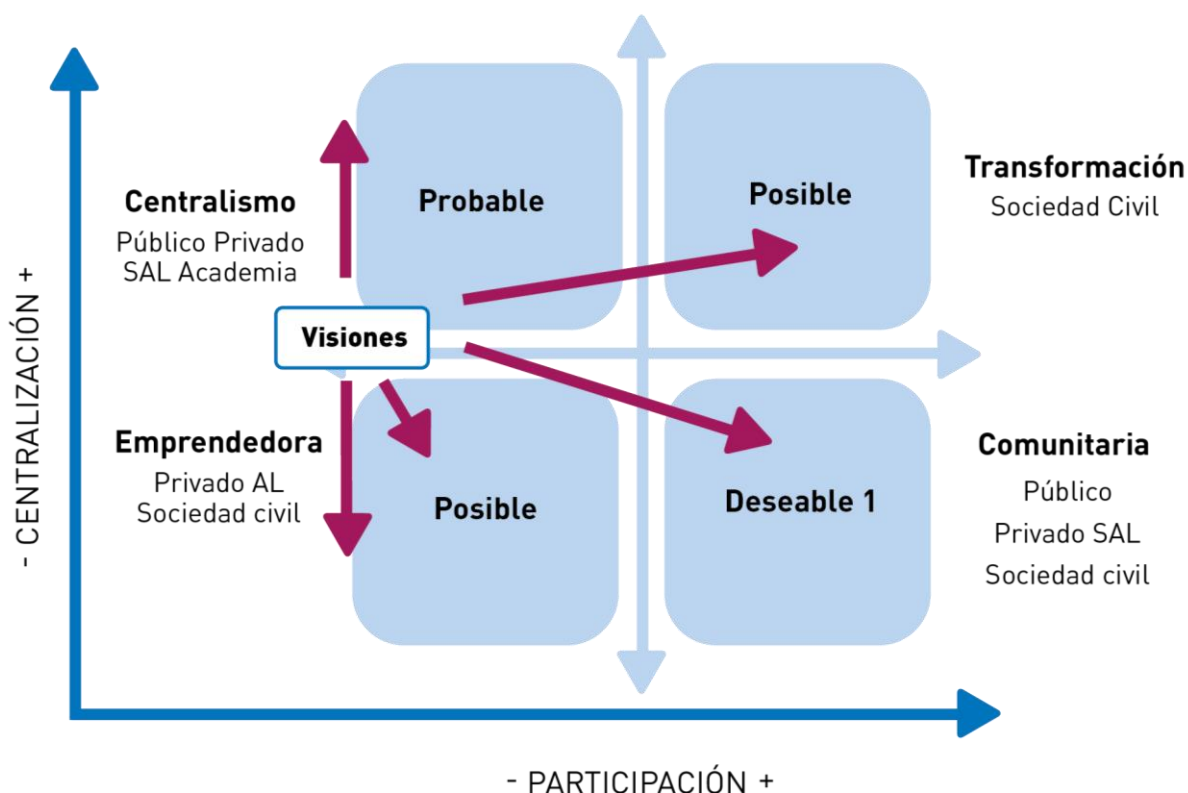


**Figura 24. Convergencia de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo**

Fuente: elaboración propia.

Al aplicar los criterios de lo que resulta realizable en el proceso de negociación de la construcción de futuro (Medina &Ortegón, 2006), el escenario del mejoramiento se convierte en la primera opción como visión de futuro debido a que representa los valores del sistema político colombiano y las aspiraciones de la mayoría de los actores del desarrollo deportivo colombiano. El escenario de la transformación no es considerado viable por los actores, esto se debe a que en este momento sólo convergen los intereses de la sociedad civil para realizar un cambio estructural en el sistema político del Estado colombiano, y para la consolidación de este escenario se requiere de la convergencia de todos los actores en una visión compartida de cambio estructural, que según los actores no es necesaria en este momento.

Una vez identificado el escenario deseable en el que convergen las distintas visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo, se procedió a caracterizar la visión compartida de futuro siguiendo el marco de análisis de la convergencia del desarrollo deportivo de acuerdo a las motivaciones en común de los actores, los supuestos que fundamentan el sistema, los recursos del sistema y los impactos esperados de la visión de futuro (tabla 46).

**Tabla 46. Convergencia del desarrollo deportivo**

| <b>Convergencia</b> | <b>Escenario deseable</b>                                                                                             | <b>Visión de futuro</b>                                                          |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivos</b>      | Mejoramiento del desempeño del sistema deportivo actual minimizando los riesgos asociados a la inestabilidad política | Deporte como política de estado                                                  |
| <b>Supuestos</b>    | La madurez de las organizaciones deportivas y las capacidades humanas son los principales movilizadores del sistema   | Buenas prácticas para las organizaciones deportivas y calidad del talento humano |
| <b>Recursos</b>     | El sector privado aumenta las inversiones en el sector                                                                | Incentivos para la inversión privada                                             |
| <b>Impacto</b>      | Mejora de los índices de bienestar, calidad de vida, desarrollo humano, necesidades básicas insatisfechas             | Cobertura universal del sistema de acuerdo a los ciclos vitales.                 |

Fuente: Adaptado por el autor, tomado de: Houlihan (2012), “Sport policy convergence: A framework analysis”.

El análisis de convergencia permitió establecer los niveles de centralización y participación que caracterizan los modelos de desarrollo deportivo que se promueven en cada una de las visiones y los escenarios de futuro del sistema, obteniendo como resultado el consenso sobre el modelo de desarrollo deportivo que se debe consolidar como visión de futuro del sistema. Partiendo del escenario deseable, se identificaron los elementos constitutivos donde convergen los actores del desarrollo deportivo en una visión compartida de futuro, la cual se concreta en una agenda estratégica que representa la consolidación de un modelo de construcción social de futuro del desarrollo deportivo.

## **7.5 Visión de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050**

En el escenario deseable el deporte es ascendido a derecho de primera generación y es institucionalizado como política de estado que promueve la salud pública impactando de manera directa los índices de bienestar y calidad de vida de los ciudadanos. Los recursos del sistema general de participaciones para la promoción de la salud son asignados al sector deporte para el fomento de la actividad física y la recreación. La educación física y el deporte escolar se articulan en una comisión intersectorial que permite suplir el déficit de profesionales en la educación básica. Los roles del estado y del sector privado deben diferenciarse claramente como dos subsistemas complementarios, el Estado actúa como financiador del deporte para todos y promotor de incentivos para el vínculo de las inversiones privadas en el deporte de élite.

El sector público crea incentivos para la inversión de la empresa privada a través de una ley de patrocinio y mecenazgo deportivo. El sector privado aumenta las inversiones en emprendimientos deportivos, los gimnasios y clubes son las organizaciones deportivas que más crecen. Las actividades económicas deportivas amplían su alcance. Sin embargo, el sector deportivo aún no logra consolidarse en formas asociativas que lo hagan más competitivo a nivel global.

El Estado promueve la movilidad sostenible a través de inversiones en espacio público deportivo que transforma los entornos urbanos para incentivar el uso de transportes no motorizados en las grandes ciudades y así disminuir los efectos asociados al calentamiento global e incentivar a la población a realizar actividad física. Las inversiones en infraestructura se incrementan notablemente para aumentar los niveles de acceso al deporte como derecho fundamental de toda la población y así tener un impacto directo sobre los indicadores de salud pública, de calidad de vida y de desarrollo humano de la nación. Sin embargo, estas políticas no llegan a las zonas rurales del país. Por tanto, se crea el sistema nacional de destinos eco-turísticos y de parques rurales, y los juegos deportivos rurales para cerrar las brechas entre el desarrollo deportivo rural y urbano.

El sector público actúa como regulador del sistema; los niveles de transparencia de la gestión pública son altos llegando a niveles de 80 puntos en la escala nacional y las buenas prácticas de transparencia se extienden al sector privado como parte de las exigencias para



acceder a los recursos públicos y privados. La certificación de las buenas prácticas organizacionales y de la idoneidad del talento humano son los factores críticos que determinan esta visión de futuro.

Las universidades cumplen el papel de generadoras de conocimiento para la solución de problemas relacionados al desarrollo deportivo, mientras que las organizaciones comunitarias son las encargadas de administrar los recursos para el desarrollo deportivo local; esto implica que cada comunidad formulará su propio plan comunitario de desarrollo deportivo basado en sus necesidades particulares y deberán certificarse para poder cumplir con este propósito.

Las tensiones que surgen en esta visión se concentraran en el dilema de si el Estado debe invertir en infraestructura deportiva que beneficia al sector privado o en espacio público deportivo que beneficia a los ciudadanos; o en el dilema de si el Estado debe invertir en grandes eventos deportivos de élite o en pequeños y frecuentes eventos de deporte para todos, forjando tensiones entre los actores por el énfasis de política que el Estado debe financiar.

Los valores que caracterizan esta visión corresponden a la autonomía y a la diversidad de las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo según las necesidades de cada una de las comunidades como expresión de la democratización del sistema. Las capacidades que se requieren para esta visión de futuro corresponden a la madurez de las organizaciones deportivas para la planeación y gestión de los recursos del desarrollo deportivo local que permita una completa democratización del sistema y la formación de talento humano de alto nivel que lidere los procesos de desarrollo deportivo a nivel internacional.

El modelo de gobernanza de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo se consolida en un sistema piramidal doble. El sector público interviene como regulador del sistema y como financiador de las inversiones en infraestructura deportiva para aumentar los niveles de práctica deportiva, mejorar los indicadores de salud pública de la población y por lo tanto, aumenta la reserva deportiva para seleccionar deportistas de élite.

No obstante, en este modelo la administración y operación del sistema es realizado por las organizaciones privadas y comunitarias que se encuentran certificadas por buenas prácticas de gobernanza. Los programas deportivos para la población en situación de discapacidad se extienden hasta el deporte escolar, universitario y comunitario.

Los factores críticos se deben enfocar en aumentar los niveles de práctica deportiva voluntaria hasta un 60% de la población, además de reducir la población con sobrepeso a un 40%. Aumentar la inversión pública con recursos de promoción de la salud e incentivar la inversión privada con una escala diferencial tributaria para proyectos deportivos, recreativos y de actividad física. Por otro lado, la apuesta por la dimensión ambiental se debe enfocar hacia el uso del transporte no motorizado y la inversión en espacio público deportivo que incentive este tipo de medios llegando a un 60% de desplazamientos en recorridos cortos. Como complemento del deporte comunitario el Estado debe invertir en la construcción de infraestructura deportiva comunitaria hasta una meta de 5mts<sup>2</sup> per cápita a nivel nacional, que permita disminuir la brecha entre los sectores rurales y urbanos, aumentar los niveles de actividad física voluntaria, incentivar la práctica deportiva y disponer de escenarios de calidad para albergar competencias de nivel internacional.

## **7.6 La agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano 2050**

El proceso de construcción social de futuro solamente culmina cuando se concreta el escenario deseable en una visión compartida que define el proyecto estratégico de desarrollo deportivo. Atendiendo las características del contexto del escenario deseable, la visión compartida de futuro determina el modelo de desarrollo deportivo que es necesario consolidar para que el sistema deportivo se posicione como un sector importante dentro de la agenda de desarrollo del estado. La agenda estratégica se compone por los desafíos y la respuesta estratégica para la consolidación de la visión compartida de futuro (tabla 47).

Los desafíos a los cuales se enfrentará el sistema deportivo corresponden a los grandes problemas globales y locales que influirán de manera directa o indirecta en el desarrollo deportivo, mientras que la respuesta estratégica concierne a las recomendaciones que son necesarias implementar para consolidar la visión de futuro de acuerdo a los roles de cada uno de los actores.

Tabla 47. Agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano 2050

| Dimensiones          | Desafíos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Social</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia al aumento del sedentarismo e incremento significativo de los niveles de obesidad en adultos y niños ocasionando altos costos al sistema de salud.</li> <li>Desarticulación de la educación física, el deporte escolar y el deporte universitario.</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley estatutaria del derecho al deporte en el marco de la salud pública, impactando de manera directa los índices de bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.</li> <li>Subsistema de deporte educativo que articule la educación física, el deporte escolar y universitario.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Económico</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baja participación del sector deporte en el PIB nacional.</li> <li>Baja competitividad de la industria deportiva nacional.</li> <li>Ausencia de sistemas de información econométrica y financiera del sector.</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de información unificado para el sector deporte.</li> <li>Política de desarrollo productivo deportivo que articule al Ministerio de Industria, los gremios económicos y el sector deportivo en torno a ventajas comparativas y competitivas regionales.</li> <li>Contrato laboral deportivo con aspectos diferenciales en seguridad social y riesgos profesionales que incentive la contratación por parte del sector privado.</li> </ul>                                                                                        |
| <b>Ambiental</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas asociados al crecimiento urbano no planificado como la movilidad sostenible, la densidad poblacional y la contaminación del aire.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Política de ciudades saludables a través de la articulación del sector deporte con el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano, el medio ambiente y la salud pública.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Institucional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva dependencia de la financiación pública.</li> <li>Niveles de transparencia moderados en el sector público y privado.</li> <li>Cantidad y calidad del talento humano para atender la demanda del sistema en cuanto a especialización y experticia.</li> <li>Bajos niveles de inversión en ciencia, tecnología e innovación aplicada al deporte.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley del patrocinio y mecenazgo deportivo para incentivar la inversión privada.</li> <li>Recursos de financiación de promoción de la salud que aumente el presupuesto público para el sector.</li> <li>Acreditación de buenas prácticas de gobernanza como mecanismo para acceder a recursos públicos y privados.</li> <li>Acreditación de idoneidad de deportistas, entrenadores y dirigentes deportivos.</li> <li>Política de ciencia, tecnología e innovación deportiva que articule los actores en programas estratégicos.</li> </ul> |
| <b>Deportivo</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo deportivo se concentra en las grandes ciudades generando barreras en el acceso a las personas en las zonas rurales.</li> <li>Los deportes emergentes se consolidan como una mega tendencia que amenaza a los deportes tradicionales.</li> <li>El marcado énfasis en el deporte de élite ha ampliado la brecha frente al deporte para todos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subsistema nacional de destinos turísticos y parques deportivos para el fomento del desarrollo deportivo rural.</li> <li>Reconocimiento y regulación de los deportes emergentes y su articulación con las políticas de desarrollo productivo y de ciencia, tecnología e innovación.</li> <li>Garantizar el flujo de recursos desde la base de la pirámide en tres programas: deporte para todos, reserva deportiva y deporte de élite.</li> </ul>                                                                                        |

Fuente: elaboración propia.

La agenda estratégica del desarrollo deportivo consolida la visión de futuro en una serie de políticas para la construcción social de futuro. Las políticas ampliadas que se promueven en esta visión son las de desarrollo productivo, de ciencia, tecnología e innovación y las políticas de ciudades saludables. Estas políticas implican la articulación intersectorial en torno a programas gubernamentales o a proyectos estratégicos de desarrollo deportivo de mediano y largo plazo. Las políticas focalizadas corresponden a la creación de los subsistemas de deporte educativo, destinos turísticos y parques rurales, la creación del sistema de información unificado para el sector deportivo y la articulación del sistema en tres macro programas: deporte para todos, reserva deportiva y deporte de élite.

Las políticas regulatorias tienen como punto de partida una ley estatutaria que eleve el deporte a derecho fundamental y aumente la financiación pública a través del acceso a los recursos de promoción de la salud, además de una ley de patrocinio y mecenazgo deportivo que incentive la inversión privada, la creación del contrato laboral deportivo que impulse la contratación de deportistas, entrenadores y dirigentes deportivos, la acreditación de buenas prácticas de gobernanza en las organizaciones deportivas, y la idoneidad para el talento humano.

## **7.7 Conclusión**

Este capítulo presentó la fase final del proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Para esto, se determinaron los factores críticos de futuro, se formularon los indicadores de desarrollo deportivo y las tendencias del sistema, para luego, formular los escenarios de futuro, analizar la convergencia, proponer la visión de futuro y la agenda estratégica de desarrollo.

Los factores críticos del sistema definen el panorama estratégico al cual se enfrentarán los actores del desarrollo deportivo; los movilizados con mayor importancia son: la financiación pública sostenida del sistema, la oferta de profesionales en diferentes disciplinas aplicadas al deporte y la cultura ciclística nacional que ha transformado los entornos urbanos, las principales barreras a superar son: los niveles de sedentarismo y obesidad que se encuentran en continuo crecimiento a nivel global y nacional, la carencia de un mecanismo que articule la educación física con el deporte escolar y universitario y las tensiones ideológicas entre las distintas visiones políticas del deporte.

Las oportunidades principales del sistema son el amplio reconocimiento social que tiene el deporte en el país y la inversión en infraestructura urbana deportiva que transforme los territorios urbanos y rurales en torno al movimiento humano. La principal amenaza a la cual se enfrena el sector son los riesgos de corrupción que afectan los niveles de inversión pública y privada en los factores básicos de infraestructura, programas y talento humano. Las tendencias más relevantes para el sector son el crecimiento de la cultura fitness y los mega eventos deportivos, mientras que las megatendencias son la institucionalización de los e-sports y los lifestyle sports como parte del movimiento olímpico internacional.

Como resultado del análisis de importancia y gobernabilidad se identificaron cuatro escenarios de futuro: el escenario inercial, el escenario del mejoramiento, el escenario de la transformación y el escenario sorpresa. En el escenario inercial se consolida un modelo de desarrollo deportivo que se caracteriza por la concentración de los recursos y capacidades del sistema en la promoción del deporte de élite como mecanismo para movilizar las otras manifestaciones deportivas. Se determina por ser altamente centralizado en la toma de decisiones, distribución de los recursos y en la operación del sistema para garantizar los resultados deportivos a nivel internacional, y por dejar poco espacio a la participación de los demás actores en la gobernanza del sistema. Este modelo se fundamenta sobre el supuesto de que el nivel de desarrollo deportivo expresa el bienestar y calidad de vida de una nación.

En el escenario del mejoramiento se consolida un modelo de desarrollo deportivo basado en las capacidades organizacionales y humanas. Se caracteriza por la madurez del sistema y por un Estado que promueve la descentralización de la planeación y gestión del desarrollo deportivo por medio de un modelo que se basa en las necesidades comunitarias locales y la alta participación de sus actores en la gobernanza del sistema. Este modelo se fundamenta en el supuesto de que el desempeño de las organizaciones y la calidad del talento humano son los factores que movilizarán el desarrollo deportivo.

En el escenario de la transformación se consolida un modelo basado en la cultura física como apuesta de futuro, se caracteriza por altos niveles de centralización en la planeación y en la operación del sistema y por altos niveles de participación de los actores en su gobernanza. Los grandes procesos de cambio sobre el desarrollo sostenible son impulsados y operados desde el sector público, mientras que el sector privado administra el deporte

competitivo. Este modelo se fundamenta en el supuesto que desde el sistema educativo se debe promover la cultura física nacional como la esencia del cambio institucional del sector deportivo.

En el escenario sorpresa se consolida un modelo basado en el emprendimiento y la innovación. Se caracteriza por bajos niveles de intervención estatal en la operación del sistema y por bajos niveles de participación de los actores en su gobernanza. Este modelo se fundamenta en el supuesto de que el mercado es el encargado de definir las prioridades del desarrollo deportivo y que es la iniciativa privada la que debe atender la demanda deportiva a través de productos y servicios innovadores que incentiven la competitividad de las organizaciones y beneficie al consumidor local.

Al contrastar los resultados del análisis del contexto, con las visiones y los escenarios de futuro se puede establecer la convergencia de los actores de acuerdo a los niveles de centralización y participación que caracterizan el modelo de desarrollo deportivo que promueven en su visión de futuro. En el escenario del mejoramiento convergen todos los actores del sistema en torno a una visión compartida de futuro que se caracteriza por promover la consolidación de un modelo deportivo basado en la madurez de sus organizaciones y en la calidad de su talento humano.

De acuerdo a lo expuesto en la visión compartida de futuro, la agenda estratégica del desarrollo deportivo propone la formulación de las políticas transversales de ciudades saludables, desarrollo productivo y ciencia, tecnología e innovación. La creación de dos subsistemas, el educativo y el turístico, los cuales tienen como propósito coordinar los actores alrededor de programas estratégicos de mediano y largo plazo. También se propone la creación de dos normas: la ley estatutaria para el deporte como derecho fundamental y la ley del patrocinio y mecenazgo deportivo, además de la creación de la figura del contrato laboral deportivo como instrumento para incentivar la vinculación laboral de los deportistas, dirigentes y entrenadores y la articulación de las prácticas deportivas emergentes con las políticas de desarrollo productivo y ciencia tecnología e innovación que permitan, de forma paralela, el desarrollo deportivo y de la industria deportiva.

## 8 Conclusiones y discusión de los resultados

La dimensión de construcción de futuro no ha sido incorporada en los fundamentos teóricos y metodológicos del desarrollo deportivo; por tanto, esta investigación se propuso responder a la pregunta ¿Cómo comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo? Para responder a esta pregunta, esta tesis propone un marco teórico y metodológico para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Se selecciona el caso de estudio del sistema deportivo colombiano por considerar que cumple con todos los requerimientos para el análisis de los procesos de construcción de futuro, ya que su acelerado proceso de cambio en los últimos 20 años ha aumentado su relevancia en el panorama político, social y económico a nivel nacional e internacional.

En este sentido, Girginov (2008) afirma que el desarrollo como visión representa un estado final deseable que está definido por las características del contexto y de sus actores; sin embargo, su propuesta no identifica el proceso de construcción de futuro, proceso que implica, según Medina & Ortegon (2006), identificar las imágenes, conocer las visiones compartidas y formular los proyectos estratégicos. De acuerdo con esto, esta tesis propone las bases teóricas y metodológicas para la construcción social de futuro fundamentado en la descripción del contexto del desarrollo deportivo, la interpretación de las visiones de futuro de los actores y la comprensión de los futuros del sistema como aporte original de esta investigación doctoral.

Para dar alcance a los objetivos de investigación, el desarrollo de esta tesis se dividió en cuatro etapas: planeación, trabajo de campo, procesamiento de los materiales empíricos y análisis de resultados. En la etapa de planeación se delimitó el alcance del estudio de caso, se identificaron los actores participantes, se elaboró el cronograma de talleres y entrevistas y se realizaron las gestiones pertinentes para financiar el proyecto de investigación<sup>33</sup>. En la etapa de trabajo de campo se realizó un taller de análisis estructural con 10 expertos, 41 entrevistas en profundidad y un panel con 20 expertos, para un total de 71 personas consultadas del sector deportivo colombiano que representan a distintos grupos de actores del sector público, privado, de la academia y de la sociedad civil organizada.

---

<sup>33</sup> Proyecto financiado con 15 millones COP por la Universidad del Valle.

Durante la etapa de procesamiento de los materiales empíricos se aplicaron 3 métodos prospectivos diferentes siguiendo el modelo del diamante prospectivo sugerido por Popper (2008) como estrategia de triangulación de la fuentes de información (Yin, 2004), buscando así, la consolidación de un marco de análisis en los niveles descriptivos, interpretativos y comprensivos para la construcción de futuro del desarrollo deportivo. El método del análisis estructural se utilizó para describir el contexto del sistema deportivo colombiano, las entrevistas en profundidad permitieron la interpretación de las distintas visiones de futuro de los actores. Finalmente, en el panel de expertos se analizó la transición del sistema hacia distintos escenarios de futuro donde se consolida un modelo de desarrollo deportivo diferente que permite comprender la gobernanza de la construcción social de futuro.

En la etapa de análisis de resultados y como aporte original de esta tesis se propone un marco teórico y metodológico para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo denominado “Prospectiva del Desarrollo Deportivo”. La construcción social de futuro no es un proceso lineal, por el contrario, parte de la comprensión del sistema deportivo en diferentes niveles de análisis que se interrelacionan entre sí de manera complementaria.

El primer nivel corresponde al nivel descriptivo, aquí se identifican y describen los factores clave del contexto con mayor influencia sobre el sistema deportivo; el segundo nivel, el de interpretación, establece las relaciones entre las distintas visiones de futuro, valores compartidos y capacidades de los actores del desarrollo deportivo; finalmente, en el nivel comprensivo, se propone una marco que se espera permita comprender el proceso de construcción social de futuro fundamentado en los niveles de centralización de los recursos y capacidades del sistema y de participación de los actores en el proceso de construcción de futuro del desarrollo deportivo como aporte original de esta tesis (figura 25).



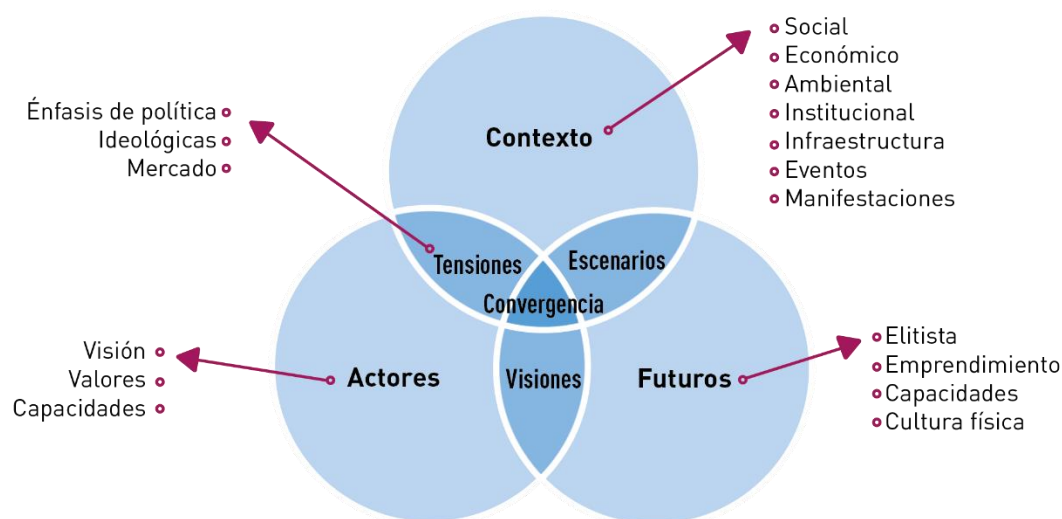


**Figura 25. Prospectiva del desarrollo deportivo**

Fuente: elaboración propia

Esta tesis avanza sobre las tensiones entre las dimensiones del desarrollo deportivo que propone Sherry et al, (2016), formulando tres tipos de tensiones que sobresalen en la planeación del desarrollo deportivo. Las tensiones permiten conocer los posibles conflictos que se generan en el proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Las tensiones entre los énfasis de política, entre las diferencias ideológicas y entre los enfoques de mercado y los enfoques sin ánimo de lucro representan las contradicciones que se generan entre los actores del sistema, emergen cuando las motivaciones y los supuestos que orientan los procesos de toma de decisiones y planeación del desarrollo deportivo divergen entre los distintos actores.

Los escenarios probables, posibles y deseables permiten identificar la evolución del sistema de acuerdo a las características del contexto. La evolución del sistema depende de múltiples factores que influirán en la configuración y consolidación en un modelo de gobernanza del desarrollo deportivo en el futuro. La interpretación de los escenarios de futuro, a partir de los niveles de centralización de los recursos y capacidades y de los niveles de participación de los actores, se constituye en el marco metodológico para la comprensión de los futuros del desarrollo deportivo expresados en cuatro modelos de gobernanza del desarrollo deportivo. Este proceso metodológico es uno de los aportes originales de esta tesis.

Como producto del análisis de la relación entre los actores y los futuros resultan las visiones compartidas de futuro como la expresión de las visiones de los distintos grupos de actores, los valores compartidos y las capacidades institucionales, organizacionales y humanas de los diferentes actores que promueven aspiraciones comunes sobre lo que consideran como el paradigma de desarrollo deportivo que se debe consolidar en el futuro.

Conocer las visiones de futuro permite avanzar sobre las bases teóricas y metodológicas de la previsión humana y social (Masini, 2013b) incluyendo el concepto de convergencia como el instrumento para la interpretación de las características socioculturales y estratégicas que caracterizan un sistema deportivo. El análisis de convergencia entre el contexto, los actores y los futuros permite focalizar la visión compartida de futuro del sistema en las motivaciones, supuestos, recursos e impactos que se constituyen en los fundamentos del proceso de transición de la fase prospectiva a la fase estratégica de la construcción de futuro del desarrollo deportivo.

## **8.1 El contexto**

En el nivel descriptivo de la investigación se da respuesta al primer objetivo específico de la tesis “identificar los factores clave del contexto con mayor influencia sobre los futuros del desarrollo deportivo”. Siguiendo la teoría de Hylton (2013), basada en las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo, se establecieron siete dimensiones y 18 factores que permitieron caracterizar el contexto del sistema e identificar los seis factores clave con mayor influencia sobre su futuro.

El aporte original de este capítulo corresponde a la formulación de un sistema de análisis que supera las restricciones teóricas entre las teorías del desarrollo del deporte, y las teorías del deporte para el desarrollo. Los niveles, las dimensiones y factores clave propuestos permiten analizar de manera holística el contexto del desarrollo deportivo avanzando sobre la teoría de Sherry et al, (2016) que sostiene que las dicotomías teóricas deben ir superándose hacia la estructuración de un marco teórico común que sea coherente con las políticas internacionales de desarrollo humano y social.

El contexto del desarrollo deportivo colombiano, en la actualidad, se caracteriza por: tener un sistema organizado en una “pirámide” (Green M. & Houlihan, 2005) que articula distintos programas desde la masificación hasta la excelencia de nivel olímpico, que invierte permanente en infraestructura deportiva para incentivar la práctica deportiva en los ciudadanos, por la organización de eventos deportivos internacionales y por promover las ciclovías y la cultura de la bicicleta como medio de transporte sostenible.

Este modelo ubica en la base de la pirámide los programas de movilidad sostenible, los cuales se convierten en un factor multiplicador de los niveles de cobertura del sistema deportivo; sin embargo, esto se realiza de manera desarticulada y no planeada, es decir, la movilidad sostenible no hace parte de la política de desarrollo deportivo del país, no obstante, si hace parte de las políticas de recreación, movilidad e infraestructura de algunas ciudades. Para avanzar sobre el sistema piramidal esta tesis propone incluir dentro de la base de la pirámide todos los programas asociados a la movilidad sostenible como multiplicadores de los niveles de cobertura del sistema.

Por otro lado, el sistema deportivo colombiano presenta una serie de barreras que no le han permitido desarrollar todas las capacidades de la población colombiana en las edades escolares y juveniles. La desarticulación de la educación física con el deporte escolar y el deporte universitario, la ausencia de profesores de educación física en la educación básica pública y la amplia brecha entre los territorios rurales y urbanos en cuanto a infraestructura y servicios deportivos, ha aumentado los niveles de sedentarismo y obesidad en la población colombiana, repercutiendo directamente sobre el gasto público en salud asociado a la inactividad física y sobre el aparato productivo del país, ya que las muertes prematuras asociadas a la inactividad física limitan las capacidades del sistema por el costo de oportunidad que esto representa para el país.

El sector deportivo colombiano tradicionalmente ha seguido la filosofía del movimiento olímpico como modelo de desarrollo deportivo, esto implica que su racionalidad ha sido construida sobre los supuestos de la metáfora de la pirámide del desarrollo deportivo y los esquemas lineales de la administración del sistema. Este modelo de desarrollo deportivo en términos del deporte de élite ha resultado exitoso debido a la mejora sostenida en obtención de medallas del ciclo olímpico en los últimos 20 años. Empero, ponen al servicio

del deporte de élite las demás manifestaciones deportivas al incluirlas de manera forzada a las lógicas de gestión de la pirámide del desarrollo deportivo lo que tiene como consecuencia que el discurso sobre el deporte, en todas sus manifestaciones, esté construido sobre la racionalidad del deporte de élite y el léxico relacionado a los resultados sobre el desarrollo de la nación aún no esté incluido en el discurso político y dirigencial que se legitima en los medios de comunicación.

El paradigma del deporte de élite es el que ha dominado las lógicas de planeación y gestión del desarrollo deportivo en Colombia, la arquitectura institucional del sistema es isomorfa a la estructura del movimiento olímpico internacional, el cual, bajo una jerarquía bien definida, impone las condiciones sobre el desarrollo deportivo global; esto se evidencia en que siete de las manifestaciones del deporte en Colombia están al servicio del deporte competitivo.

El imaginario que justifica las inversiones en el sector deporte corresponde a que un país con mejores resultados deportivos es sinónimo de un estado de bienestar (Cederström & Spicer, 2015), lo cual es parcialmente cierto, ya que algunos países con índices de calidad de vida e ingresos per cápita más bajos que Colombia como Jamaica, Kenia y Etiopía obtienen altos logros deportivos, y países con sistemas políticos comunistas como China, Cuba y Corea del Norte tienen una amplia tradición olímpica. Esto demuestra que el imaginario que sustenta el modelo de desarrollo deportivo colombiano se fundamenta en el éxito olímpico como máxima expresión de la calidad de vida, desarrollo humano y bienestar del estado colombiano.

La inversión pública en el sector deportivo colombiano ha venido creciendo de manera sostenida desde el año 2000 al mismo tiempo que sus resultados en el deporte de élite, esta tendencia es explicada por De Bosscher & Legg (2016) en cuanto a la alta correlación entre los niveles de financiación estatal y el éxito deportivo internacional. Sin embargo, esta investigación demuestra en sus resultados que la financiación pública del deporte de élite es una tendencia que irá disminuyendo en el tiempo debido a las tensiones que representa la inversión de recursos públicos en un modelo que es percibido como excluyente.

Para mejorar los resultados deportivos en el deporte de élite se requiere generar un esquema de financiación privado que diferencie los incentivos de acuerdo a los distintos niveles de la pirámide deportiva, en los proyectos relacionados a masificación se obtendrían mayores incentivos tributarios y en los de deporte de élite menores, esto con el propósito de fomentar las inversiones en todas las manifestaciones deportivas y generar distintos nichos de negocios.

El sector deportivo colombiano goza de un amplio reconocimiento social, su importancia para el país ha sido normalizada desde el discurso y los medios de comunicación que promueven una visión colectiva que asocia el éxito deportivo al deporte de élite. Esta situación ha influido sobre el nivel de madurez de las organizaciones deportivas, su desempeño es evaluado desde la racionalidad del logro deportivo y no desde los resultados sociales, generando tensiones entre dos visiones diferentes de gestionar, las que promueven los resultados deportivos o las que promueven los resultados sociales (Shilbury et al, 2008; Sherry et al, 2016), es decir, sobre el énfasis de política.

La relevancia social del sector deporte en el marco del bienestar, la calidad de vida, el desarrollo humano y las necesidades básicas insatisfechas aún no ha sido demostrada en el contexto socio-político colombiano; por lo tanto, el logro deportivo legitima permanentemente el modelo administrativo asociado al resultado deportivo.

Los recursos y capacidades de las organizaciones deportivas se concentran en la dimensión deportiva descuidando los otros aspectos organizacionales. Las tensiones entre los actores que promueven la gerencia deportiva empresarial y los que defienden la gerencia deportiva en sentido estricto, se manifiestan en la resistencia a innovar de algunas organizaciones (Hull & Lio, 2006). Los resultados de investigación muestran que los actores privados sin ánimo de lucro tienen aspiraciones sobre el futuro que no implican grandes cambios, mientras que los actores con ánimo de lucro ven el cambio estructural como una oportunidad para el emprendimiento y la innovación.

La evolución del sistema deportivo colombiano depende de la madurez de sus organizaciones, esto implica que sus prácticas administrativas tendrán que irse adaptando a los estándares globales de excelencia en la gerencia deportiva y la gobernanza, lo que conlleva a una transición de modelos administrativos que tengan como prioridad el desempeño organizacional y la transparencia.

Los cambios en el sistema dependen en gran medida de la coyuntura política, las tensiones de tipo ideológico (Green, M., 2004) se manifiestan en las distintas visiones políticas en los centros de poder donde se decide sobre la distribución de recursos y la relevancia del sector deporte en las agendas de desarrollo. La inestabilidad del sector se debe a que el deporte no se ha institucionalizado como política de estado en el marco de los derechos fundamentales, lo que implica que el modelo administrativo del sector dependa de una política pública frágil y ligera, y de políticas de gobierno que varían en cada territorio de acuerdo a la relevancia social y política local del deporte.

El discurso político y dirigencial destaca de manera permanente el incremento en la inversión pública y el mejoramiento de los resultados a nivel internacional, el deporte es instrumentalizado políticamente cuando se reconoce la importancia de un logro deportivo y se le destaca como parte central de la identidad nacional (Houlihan & Green 2011). Esto se puede evidenciar analizando la distribución de recursos en el Estado, el sector deporte ha sido históricamente uno de los menos importantes en el presupuesto nacional (0,2%). La contradicción entre el discurso político y la inversión de recursos en el sector deporte señala que la ideología que fundamenta la planeación del desarrollo deportivo colombiano ha sido construida alrededor de mitos sustentados en el discurso político y no en las evidencias del cambio sociocultural y económico que ha generado el sector deporte.

Vargas (2018) afirma que en la actualidad los discursos sin fundamentos ni compromiso social, colocan a las organizaciones deportivas bajo serios cuestionamientos éticos de la opinión pública, ya que sus prácticas las califican como inequitativas, injustas y excluyentes de la participación amplia del sector comunitario. El sistema deportivo colombiano se fundamenta sobre la base del deporte para el desarrollo y la paz, así lo manifiesta su plan decenal del deporte 2009-2019, sin embargo, el discurso dirigencial, la atención de los medios y la opinión pública reconocen al deporte de altos logros como la

máxima expresión del desarrollo deportivo del país, por tanto, la presión social y mediática ocasiona que la visión planteada en la política pública vigente se haya distorsionado hacia un imaginario que no le da brida la importancia suficiente al deporte comunitario, al deporte para la salud y al deporte para la educación y al deporte para el bienestar en general, problema que se manifiesta en los bajos niveles de actividad física en niños, jóvenes y adultos.

Otro factor relevante que limita el desarrollo deportivo es que el sector deportivo colombiano es considerado un sector administrativo y no un sector productivo. Para incrementar sus niveles de competitividad se requiere definir los factores básicos y avanzados para consolidar una política de desarrollo productivo que tenga como propósito aumentar la participación del sector deporte en la agenda de desarrollo del país. Los factores básicos del desarrollo deportivo corresponden a la infraestructura deportiva, el talento humano y los programas deportivos; los factores avanzados se relacionan a la industria deportiva, la ciencia, tecnología e innovación y el desarrollo urbano deportivo.

El crecimiento exponencial de los Lifestyle sports, la creciente industria de los e-sports y la aparición de la inteligencia artificial y la robótica son las señales débiles que alertan al sistema como las megatendencias que se impondrán en el desarrollo deportivo futuro. Los Lifestyle sports y los e-sports se han incorporado en la agenda mundial de desarrollo deportivo institucionalizándose bajo el modelo de desarrollo olímpico; no obstante, la emergencia permanente de prácticas deportivas reguladas por iniciativas privadas, que son propiedad de grandes corporaciones transnacionales, seguirá creciendo de manera exponencial hasta el punto de amenazar la estabilidad de la gobernanza del desarrollo deportivo internacional. Por otro lado, el transhumanismo deportivo generará un nuevo escenario de desarrollo deportivo, donde la robótica y la inteligencia artificial competirán para definir el poderío tecnológico de las grandes corporaciones.

Las señales débiles del sistema deportivo colombiano evidencian que las manifestaciones deportivas evoluciona más rápido que la capacidad de respuesta de las organizaciones que lo gestionan (Constantino, 2006; Ratten & Ferreira, 2016), lo que se convierte en un espacio para la emergencia de tensiones entre los énfasis sin ánimo de lucro y los énfasis de mercado. Los Lifestyle sports y los e-sports son prácticas deportivas que

tienen un amplio respaldo corporativo y comercial a nivel global, lo que ha influido en la institucionalización dentro del sistema olímpico internacional como respuesta a la expansión de estas prácticas dentro de un mercado deportivo cada vez más sofisticado y complejo.

Luego de describir el contexto del sistema deportivo siguiendo el método del análisis estructural, se identificaron los factores clave con mayor influencia sobre los futuros de las políticas, procesos y prácticas del desarrollo deportivo colombiano. Los resultados de investigación muestran que los factores clave con mayor influencia serán el deporte de élite, los deportes emergentes, la financiación del sistema, los aspectos normativos, el desarrollo ambiental, económico y urbano. Para complementar este análisis, se utilizó la taxonomía de Hoye et al, (2010) que analiza las políticas ampliadas, las políticas focalizadas y las políticas regulatorias del desarrollo deportivo como instrumento para describir los movilizadores del sistema.

Las políticas focalizadas del deporte de élite, en el largo plazo, serán influenciadas por la necesidad de lograr el posicionamiento y liderazgo deportivo olímpico para el año 2050, esto requiere de un programa de excelencia deportiva que cuente con una base de financiación privada para posicionarse dentro de los diez primeros puestos a nivel olímpico y de ecosistemas de desarrollo deportivo que ofrezcan condiciones avanzadas (infraestructura, ciencia y tecnología, talento humano profesional, competencias, industria deportiva y sponsors) para el deporte de élite.

En el corto plazo, los mayores influenciadores serán la continuidad a los programas de deportista apoyado y el cumplimiento de los objetivos formulados en el plan decenal del deporte 2009-2019 que establecen que Colombia será una potencia deportiva continental. En el mediano plazo, el proceso de transición hacia una política del posicionamiento y liderazgo deportivo global requiere de la consolidación de factores básicos como la ampliación de la base de financiación, el aumento de los centros de alto rendimiento especializados y el incremento de la base de deportistas y entrenadores.

Los deportes emergentes se posicionan como una de las megatendencias que dominarán el panorama global del desarrollo deportivo en el largo plazo; Colombia no es ajena a este fenómeno, la industria asociada a los lifestyle sports y los e-sports serán una de las instituciones deportivas caracterizadas por promover el desarrollo deportivo desde el sector



privado con ánimo de lucro. Para esto se requiere de la articulación de las políticas públicas con el sector privado con el propósito de crear nodos especializados con alto valor agregado para el fomento de empresas, equipos, jugadores, competencias, asociaciones y marcas que promuevan su actividad deportiva bajo un enfoque comercial masivo.

Las políticas regulatorias que mayor influencia tendrán sobre los niveles de inversión en el sector deporte, en el largo plazo, se relacionan con la diversificación de sus fuentes de financiación para cerrar la brecha en cuanto a cobertura del sistema y mantener el éxito deportivo internacional, lo que requiere del aumento y creación de incentivos para la vinculación de la empresa privada y para la financiación colaborativa (Crowdfunding, Crowdsourcing, Crowlending deportivo) de proyectos, organizaciones, eventos u otras actividades.

Esto demanda, en el corto plazo, de un aumento de la inversión pública a través de la figura de comisiones intersectoriales de deporte, educación, salud, medio ambiente y cultura para liderar macro proyectos conjuntos estratégicos para el país, lo que exigiría recursos públicos adicionales por un billón de pesos.

En el mediano plazo se requiere de un fuerte estímulo a la inversión privada que permita apalancar los logros obtenidos en la primera fase y dar un salto de calidad en cuanto a resultados de cobertura y éxito deportivo internacional. Esto implica un incentivo al patrocinio y mecenazgo deportivo, y a la responsabilidad social deportiva que le permitan al sector deporte conseguir 3 billones adicionales para lograr una participación del 1% del PIB nacional para el año 2030 y de un 2% para el año 2050.

Las políticas regulatorias relacionadas a los aspectos normativo-jurídicos que influenciarán en el largo plazo, el desarrollo deportivo del sistema deportivo colombiano se orientan a la universalización del acceso al deporte; esto se refiere a la creación de una serie de regulaciones que incentiven la articulación de un aparato productivo de desarrollo social, económico y ambiental que promueva la excelencia olímpica, el desarrollo productivo local, la universalización de la práctica y los territorios saludables como ejes estratégicos para la orientación de recursos y capacidades del sector deporte.

Para esto se requiere en el corto plazo, de garantizar la robustez del sector realizando las reformas normativas necesarias que permitan el aumento del gasto público y de la garantía

del mínimo vital deportivo a los ciudadanos, lo cual debe tener como propósito llevar un proceso de transición en el mediano plazo hacia la consolidación del deporte como derecho fundamental a través de una ley estatutaria, de aumentar de manera significativa la participación del sector privado por medio de una ley de patrocinio y mecenazgo deportivo que incentive su vinculación al sector a través de incentivos tributarios, y de la creación de incentivos para la formulación de proyectos que masifiquen la movilidad sostenible.

La influencia del sector deporte sobre el desarrollo económico, en el largo plazo, se orienta hacia la consolidación de su competitividad, lo que exige el fortalecimiento tecnológico y la innovación por medio del incentivo para la creación de ecosistemas deportivos de bienes, servicios y eventos especializados con alto valor agregado, en los distintos territorios a nivel nacional. En el corto plazo las políticas con mayor influencia se relacionan a los incentivos necesarios para el fomento del emprendimiento deportivo local que permita un aumento significativo de las actividades económicas relacionadas al deporte. En el mediano plazo el desarrollo productivo deportivo, a través de la especialización inteligente territorial, se perfila como una de las alternativas para la diversificación de las cadenas productivas de bienes, servicios y eventos deportivos con alto valor agregado para satisfacer los mercados locales e internacionales.

La influencia del sector deporte sobre el desarrollo urbano, en el largo plazo, se relaciona a la consolidación de las ciudades saludables como espacios donde el urbanismo deportivo hace parte integral del desarrollo territorial, los nodos urbanos y rurales como articuladores de la infraestructura pública y privada para incentivar la movilidad sostenible y el espacio público deportivo que facilite el desplazamiento no motorizado e incentive su práctica. Esto implica, en el corto plazo, que el desarrollo urbano incentive la práctica deportiva comunitaria, aficionada y competitiva que permita disminuir la brecha frente al contexto internacional en lo relacionado al espacio público deportivo. Esta tendencia, en el mediano plazo, se orientará hacia un concepto de política más amplio fundamentado en las ciudades saludables donde la movilidad sostenible y la infraestructura deportiva se articulan para realizar procesos de transformación urbana con amplia influencia sobre las dinámicas de salud pública, de bienestar social y productivo de los entornos intervenidos.

A pesar de la importancia del desarrollo deportivo para el crecimiento económico y el bienestar social y comunitario en el contexto global (Houlihan & Green, 2011), éste sigue siendo un tema subsidiario o de segundo orden en la planificación y las políticas públicas para el estado colombiano por varias razones.

En primer lugar, sólo ha sido reconocido como un enfoque legítimo por el gobierno, reconocido como derecho y parte del gasto público social desde hace menos de 40 años. En segundo lugar, ha sufrido un marcado grado de inestabilidad en sus objetivos que dada su corta historia, no como práctica social, sino como objeto de política pública, ha hecho que sea difícil establecer la continuidad de las políticas de largo plazo y la evaluación de su impacto sobre el desarrollo de la nación. En tercer lugar, el desarrollo deportivo se encuentra normalmente al margen de la visión de futuro de los gobiernos de turno. Finalmente, la arquitectura institucional del desarrollo deportivo permite que sea influenciado por prácticas políticas y económicas no acordes con los valores que promueve el deporte.

## **8.2 Los actores**

En el nivel interpretativo de la investigación se da respuesta al segundo objetivo específico de esta tesis “Conocer las visiones de futuro, valores compartidos y capacidades para la construcción de futuro de los actores del desarrollo deportivo colombiano”. Siguiendo la teoría de la previsión humana y social (Masini, 1993), se interpretaron las características socioculturales del sistema deportivo analizando las visiones, valores y capacidades de los actores del sector público, del sector privado, de la academia y de la sociedad civil organizada. Partiendo de este supuesto, el aporte original de este capítulo consiste en la interpretación de las características socioculturales que identifican las visiones individuales y compartidas de futuro, de los actores del desarrollo deportivo colombiano.

El análisis de contenido por categorías (Bardin, 2002) permitió la transformación de los datos en bruto, a datos organizados de acuerdo a las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo (social, económica, ambiental, institucional, deportivo). Esto se realizó con el propósito de descomponer y reconstruir el discurso de los actores en función de conocer la realidad subyacente que permita la clasificación y caracterización de las distintas visiones de futuro. Como resultado del proceso de investigación se conocieron siete visiones de futuro que se clasifican en dos grupos. En el primer grupo, se encuentran las visiones de

los actores del desarrollo deportivo (públicos, privados, academia, sociedad civil). En el segundo grupo, las visiones compartidas donde convergen los diferentes actores del desarrollo deportivo (centralista, emprendedora, comunitaria).

La visión de futuro de los actores públicos tiene como aspiración consolidar un modelo de gobernanza del desarrollo deportivo descentralizado y libre de cualquier influencia política que altere la estabilidad del sistema. Esta visión demuestra una fuerte intervención del Estado en los procesos de regulación y financiación de la actividad deportiva y una alta participación de los actores en los procesos de planeación del desarrollo deportivo local. Los valores que promueven son los del movimiento olímpico internacional como filosofía que define la estructura y jerarquía del sistema deportivo, esto requiere el desarrollo de capacidades que aumenten los niveles de masificación del deporte a través de la financiación en la construcción de infraestructura deportiva y programas que creen los caminos para la formación de atletas de élite.

La visión de futuro de los actores privados tiene como aspiración compartida promover un modelo donde el deporte de élite se convierta en la máxima expresión del desarrollo deportivo, para esto es necesario superar los problemas estructurales relacionados a la consolidación de una política de estado en torno al deporte y la financiación del sistema en cuanto a la creación de incentivos para la vinculación de la empresa privada. Sin embargo, la visión de los actores privados diverge en sus aspiraciones particulares, los actores con ánimo de lucro tienen como aspiración una menor intervención del Estado disminuyendo su rol al de regulador del sistema; por otro lado, los actores sin ánimo de lucro reclaman mayor intervención estatal en la financiación y organización del sistema, situación que resulta característica de las tensiones entre los énfasis de mercado y los énfasis sin ánimo de lucro.

Los valores que identifican esta visión son los de la confianza, autonomía y eficiencia como ejes para la consolidación de un sector deportivo que genere relaciones de mutuo beneficio con el sector público respetando el principio de la libre asociación. Las capacidades que se requieren corresponden a la de un talento humano con profundo conocimiento de la política deportiva, habilidades administrativas y visión empresarial.

La visión de futuro de los actores de la academia define sus aspiraciones de acuerdo a su contexto territorial. Los actores académicos que promueven la visión centralista sostienen que se debe mantener un modelo dirigido desde los grandes nodos de desarrollo deportivo para garantizar la sobrevivencia del sistema y superar el problema de la corrupción en las regiones. Por otro lado, los actores que promueven la visión periférica reclaman una participación más activa del Estado en la descentralización de los recursos fortaleciendo las organizaciones deportivas en las regiones de acuerdo a sus capacidades locales.

Las tensiones entre los énfasis de política sobre la distribución de los recursos públicos entre las visiones periféricas y centralistas evidencian la brecha entre el desarrollo deportivo rural y urbano, donde el deporte ha sido planeado para las grandes ciudades descartando las oportunidades deportivas para la población rural. Los valores que promueve esta visión son los de la inclusión de todos los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo, la transparencia en el manejo de los recursos públicos y la eficiencia de sus organizaciones. Esta visión determina que las capacidades clave son las relacionadas a la inspección, vigilancia y control y las del talento humano como los dinamizadores del sistema.

La visión de futuro de los actores de la sociedad civil promueven el cambio institucional que se origina en la transformación de la cultura física de la nación y en la reingeniería del sistema para afrontar los grandes retos del futuro asociados a la salud pública y el cambio climático. Los valores que promueve esta visión se relacionan a los propuestos como buenas prácticas internacionales en la gobernanza del desarrollo deportivo relacionadas a credibilidad, participación, transparencia y calidad de los servicios deportivos. Las capacidades estratégicas para esta visión se relacionan a la madurez de las organizaciones deportivas para afrontar los retos, según estándares internacionales, como normas de certificación de buenas prácticas.

En la visión del centralismo convergen los actores públicos, del sector privado sin ánimo de lucro y de la academia a nivel central. Esta visión promueve posicionar a Colombia como una potencia deportiva mundial sustentada en los valores que se promueven desde el movimiento olímpico internacional como filosofía de gestión del desarrollo deportivo. En esta visión surgen tensiones ideológicas entre los actores políticos sobre lo que se considera correcto como paradigma de desarrollo deportivo y sobre su importancia política dentro de la agenda de desarrollo.

Las capacidades que identifican esta visión se cimientan en la eficiencia de la inversión pública, en la articulación de los actores y en la profesionalización de la dirigencia y política deportiva. La gobernanza de la construcción social de futuro se estructura en un modelo mixto piramidal con alta injerencia del Estado en la formulación de políticas y financiación del sistema, y con una alta participación de los actores en la planeación del desarrollo deportivo territorial.

En la visión emprendedora convergen los actores privados con ánimo de lucro y la sociedad civil. La visión emprendedora promueve un modelo de desarrollo deportivo que busca la consolidación de un sector deportivo que produce bienes y servicios de clase mundial por medio de la creación de incentivos a la inversión en emprendimiento e innovación deportiva.

Las tensiones se manifiestan cuando las organizaciones deportivas ven la necesidad de cambiar hacia un enfoque de mercado debido a los incentivos creados por el Estado para el sector privado y la desaparición de los subsidios para el sector sin ánimo de lucro. Los valores que caracterizan esta visión se relacionan a la calidad de los servicios deportivos, a la confianza entre el sector público y privado para el incentivo en las inversiones y en la cooperación entre los actores para generar ventajas competitivas.

Las capacidades que se requieren para lograr esta visión parten de la formación de talento humano que le agregue valor a las organizaciones deportivas, la aceleración del emprendimiento y la innovación para el crecimiento de la industria deportiva local y la articulación de los actores en ecosistemas regionales de desarrollo deportivo. La gobernanza de la construcción social de futuro se fundamenta en un modelo privado con poca intervención del Estado y poca participación de los actores.

En la visión de futuro comunitaria convergen los actores del sector público, la sociedad civil, el sector privado sin ánimo de lucro y los actores de la academia en el nivel regional. La visión de futuro comunitaria promueve un sistema deportivo democrático que responde a las necesidades locales de cada comunidad y empodera a sus actores. La participación del Estado se da en el fomento del acceso al deporte como derecho, mientras que el sector privado tiene como función promover el deporte competitivo. Las tensiones de énfasis de política sobresalen cuando las inversiones públicas financien infraestructura y eventos deportivos de élite.

Los valores que identifican a esta visión son los de la democratización del sistema, la autonomía de las organizaciones deportivas y la diversidad de las manifestaciones deportivas que caracterizan la cultura física de cada comunidad. Las capacidades que se requieren se relacionan a la madurez de las organizaciones deportivas comunitarias para la planeación y gestión de los recursos y la coordinación de los actores en agendas comunitarias de desarrollo deportivo que respondan a las necesidades locales, la agenda nacional y a las iniciativas privadas. La gobernanza de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo en esta visión, se fundamenta en un modelo mixto, con un bajo nivel de centralización donde el Estado delega en las organizaciones deportivas y comunitarias la administración del desarrollo deportivo local.

Durante el análisis de contenido se identificaron las categorías emergentes<sup>34</sup> de centralización de los recursos y capacidades del sistema, y de participación de los actores en la gobernanza del sistema como los valores y capacidades que permiten interpretar el proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Entre mayores niveles de participación de los actores, el modelo se organiza en sistemas basados en la cultura física y la salud pública; mientras que, con menores niveles de participación, la organización se da hacia sistemas basados en el deporte de élite y el libre mercado. Por otro lado, entre mayores niveles de centralización de los recursos y capacidades, el sistema se organiza en modelos

---

<sup>34</sup> Las categorías se identificaron como resultado del análisis del discurso de las 41 entrevistas en profundidad donde los expertos concuerdan en que los valores y capacidades que definen la construcción social de futuro son las de participación de los actores en la gobernanza del sistema y la centralización de los recursos y capacidades.

que promueven el deporte de élite y la cultura física, mientras que con menores niveles de centralización, hacia modelos de libre mercado y desarrollo comunitario.

Conociendo las características socioculturales del sistema se facilitan los procesos de construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Todas las visiones de futuro son consideradas como legítimas por los actores del sistema, por tanto, la visión compartida debe estar constituida por una serie de supuestos que consoliden un modelo de desarrollo deportivo donde converjan los distintos actores en un sistema de gobernanza que permita establecer los mecanismos de participación, las responsabilidades y los instrumentos de coordinación del sistema, teniendo como punto de referencia las visiones, valores y capacidades de los actores del desarrollo deportivo.

### **8.3 Los futuros**

En el nivel comprensivo de la investigación se da respuesta al tercer objetivo de esta tesis, “Formular los escenarios de futuro y la agenda estratégica del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050”. Siguiendo la teoría de la construcción social de futuro expuesta en el marco teórico de esta tesis, se identificaron los escenarios de futuro del sistema, la visión compartida de futuro donde convergen los actores y la agenda estratégica de desarrollo deportivo.

Para conocer los futuros del desarrollo deportivo, esta tesis propone como uno de sus aportes originales, un marco para la comprensión de la construcción social de futuro fundamentado en las visiones, valores y capacidades de sus actores. La combinación de estos factores de acuerdo a su nivel de relevancia en el futuro, determina la evolución del sistema hacia un modelo de desarrollo deportivo que responde a las características del contexto y sus actores.

Los escenarios de futuro del desarrollo deportivo colombiano fueron elaborados de acuerdo a la importancia y gobernabilidad (Mojica, 2008) de los factores clave del sistema deportivo. En el escenario probable se consolida un modelo de desarrollo deportivo que se caracteriza por la concentración de los recursos y capacidades del sistema en la promoción del deporte de élite como mecanismo para movilizar las otras manifestaciones deportivas. Se consolidan dos escenarios deseables, uno con mayor probabilidad de ocurrencia que el otro.



En el primer escenario deseable se consolida un modelo de desarrollo deportivo basado en las capacidades organizacionales y humanas. En el segundo escenario deseable se consolida un modelo basado en la cultura física como apuesta de futuro. En el escenario posible se consolida un modelo basado en el emprendimiento y la innovación.

La construcción social de futuro del desarrollo deportivo implica pasar de los escenarios hacia la visión de futuro como instrumento para articular los esfuerzos en torno a un proyecto que representa las aspiraciones compartidas de todos los actores del sistema. El proceso de construcción de futuro basado en la identificación de las visiones de futuro que representan las aspiraciones de los actores y su contraste con los escenarios posibles, probables y deseables permitió establecer una agenda estratégica compartida que responde a los intereses de todos los actores y que promueve una visión de futuro factible y coherente con la realidad social, política y económica del país.

Como resultado de contrastar las visiones de futuro con los escenarios de futuro del sistema se obtuvo un marco de análisis para comprender el proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo basado en las visiones, valores y capacidades de los actores del sistema. Avanzando sobre la propuesta de Girginov (2008) sobre desarrollo deportivo como visión, se definieron las responsabilidades, mecanismos de participación y la coordinación de sus instituciones y actores, alrededor de una visión compartida de futuro que representan su diversidad. La identificación de las visiones de futuro permite el diseño de estrategias colectivas para el desarrollo deportivo, en las cuales convergen intereses comunes que aceptan generar sinergias en un modelo de gobernanza que representa las características socioculturales del sistema.

La incorporación de la dimensión de futuro en los procesos de planeación permite a los actores entender los desafíos y el impacto de sus decisiones en los procesos de transformación del sector deporte en el tiempo. Conocer los futuros desde una perspectiva holística y compleja coadyuva a descubrir el rol que desempeñan las distintas instituciones, organizaciones y grupos de interés del desarrollo deportivo. La participación de todos los actores en la gobernanza de la construcción social de futuro implica que la agenda estratégica del desarrollo deportivo representa las visiones de futuro de los actores del desarrollo deportivo, legitimando sus aspiraciones y temores frente al contexto. El incremento en las

exigencias por parte de la sociedad sobre la transparencia en la administración de los recursos, exige a las organizaciones deportivas iniciar un proceso de transformación cultural que les permita adaptarse a las buenas prácticas de gobernanza que el sistema reclama, lo que implica per se, un proceso prospectivo de construcción social de futuro.

El sistema deportivo colombiano hace parte de la gobernanza global del desarrollo deportivo y de la gobernanza de la administración pública nacional; por tanto, el sistema debe responder a las políticas internacionales y nacionales de desarrollo deportivo. La arquitectura institucional del sistema se adapta a ambos diseños, por un lado, el sistema privado asume la estructura del movimiento olímpico internacional y, por el otro, el sistema público asume el diseño de descentralización territorial que caracteriza al estado colombiano.

Los futuros del desarrollo deportivo se definen por las categorías emergentes que representan los valores de participación de los actores en la planeación del desarrollo deportivo y las capacidades en cuanto a los niveles de centralización de sus recursos. Las combinaciones entre los niveles de participación de los actores y de centralización arrojan como resultado cuatro modelos diferentes de desarrollo deportivo que se pueden consolidar como visión de futuro (figura 26).

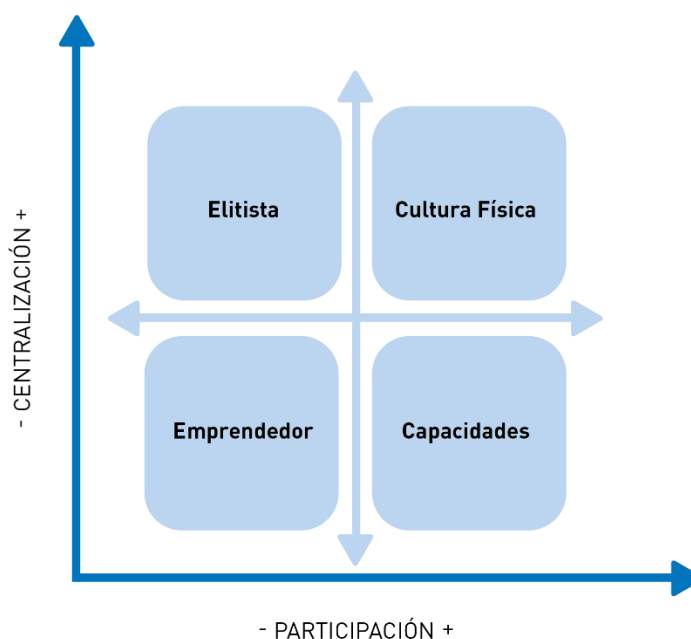


**Figura 26. Modelos de desarrollo deportivo**

Fuente: elaboración propia.

Para comprender la construcción de futuro del desarrollo deportivo y avanzar sobre la teoría de Girginov (2008), se requiere examinar las características del contexto, los actores y los futuros del sistema. Los modelos deportivos que requieren altos niveles de centralización de sus recursos y capacidades se caracterizan por una alta intervención del Estado en la operación y financiación del sistema deportivo; la concentración de los recursos y capacidades se dan en políticas focalizadas hacia la promoción de las manifestaciones asociadas al deporte de élite, o hacia políticas ampliadas que promueven la cultura física.

Los modelos que requieren bajos niveles de centralización de sus recursos y capacidades promueven políticas que se caracterizan por un Estado que actúa como regulador del sistema; la descentralización de los recursos y capacidades tiene como propósito responder a las visiones particulares de los diferentes actores, ya sea con políticas ampliadas que promuevan altos niveles de participación y descentralización en la administración de los recursos y capacidades del sistema, o con políticas focalizadas que promueven el libre mercado como único mecanismo de participación de los actores en el sistema (tabla 48).

**Tabla 48. Construcción social de futuro del desarrollo deportivo colombiano 2050**

| Construcción de futuro | Elitista                                                                                                                        | Cultura física                                                                                                 | Emprendedor                                                                                                                         | Capacidades                                                                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visión</b>          | El éxito deportivo internacional representa el nivel de bienestar, calidad de vida y desarrollo humano de una nación            | La cultura física como movilizadora del cambio social en el país                                               | La demanda deportiva debe ser atendida con productos y servicios innovadores que incentiven la competitividad de las organizaciones | Las capacidades institucionales, organizacionales y humanas son las que movilizan el sistema                              |
| <b>Valores</b>         | Movimiento olímpico internacional                                                                                               | Libertad<br>Cooperación<br>Diversidad                                                                          | Calidad<br>Confianza<br>Eficiencia                                                                                                  | Democratización<br>Autonomía<br>Seguridad                                                                                 |
| <b>Capacidades</b>     | <b>Institucionales:</b><br>Transparencia<br><b>Organizacionales:</b><br>Masificación<br><b>Humanas:</b><br>Excelencia deportiva | <b>Institucionales:</b><br>Cobertura<br><b>Organizacionales:</b><br>Impacto<br><b>Humanas:</b><br>Voluntariado | <b>Institucionales:</b><br>Incentivos<br><b>Organizacionales:</b><br>Competitividad<br><b>Humanas:</b><br>Innovación                | <b>Institucionales:</b><br>Cobertura<br><b>Organizacionales:</b><br>Madurez<br><b>Humanas:</b><br>Calidad de la formación |
| <b>Tipo de sistema</b> | <b>Micro:</b> Piramidal, basado en crear camino para escalar en la pirámide                                                     | <b>Macro:</b> Basado en el desempeño sectorial                                                                 | <b>Meso:</b> Basado en el desempeño organizacional                                                                                  | <b>Micro:</b> Doble pirámide, incluye el enfoque de salud pública                                                         |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilidades</b> | <b>Sector público:</b><br>Regulación, operación y financiación<br><b>Sector privado:</b><br>Deporte federado<br><b>Academia:</b><br>Formación del talento humano<br><b>Sociedad civil:</b><br>Programas de masificación, actividad física, recreación | <b>Sector público:</b><br>Regulación, operación y financiación<br><b>Sector privado:</b><br>Operación y financiación.<br><b>Academia:</b> Ciencia, tecnología e innovación.<br><b>Sociedad civil:</b><br>Desarrollo humano (libertad) | <b>Sector público:</b><br>Regulador del sistema<br><b>Sector privado:</b><br>Emprendimiento e inversiones<br><b>Academia:</b><br>Emprendimiento e innovación deportiva<br><b>Sociedad civil:</b><br>Consumo y emprendimiento deportivo | <b>Sector público:</b><br>Regulación y financiación del sector.<br><b>Sector privado:</b><br>Deporte federado.<br><b>Academia:</b><br>Producción y transferencia de conocimiento<br><b>Sociedad civil:</b><br>Administración del deporte comunitario                      |
| <b>Participación</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas sectoriales</li> <li>• Actos de rendiciones de cuentas</li> <li>• Consultas</li> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Programas de capacitación</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas públicas</li> <li>• Votaciones para elecciones de dirigentes y representantes</li> <li>• Consejos comunitarios de planeación</li> <li>• Agremiaciones</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas directivas</li> <li>• Informes de gestión</li> <li>• Entrega de dividendos</li> <li>• Rendiciones de cuentas</li> <li>• Libre asociación</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos comunitarios de planeación</li> <li>• Votaciones</li> <li>• Concursos de carrera pública</li> <li>• Juntas administradoras locales</li> <li>• Juntas de acción comunal</li> <li>• Asambleas, foros y debates</li> </ul> |
| <b>Coordinación</b>      | Organismo central que concentra y distribuye recursos y capacidades                                                                                                                                                                                   | Comisión intersectorial deporte, educación, salud, cultura, medio ambiente, industria                                                                                                                                                 | Superintendencia del deporte realiza la inspección, vigilancia y control del sector                                                                                                                                                    | Subsistemas y ecosistemas de desarrollo deportivo comunitarios, urbanos y rurales                                                                                                                                                                                         |

Fuente: elaboración propia.

El modelo elitista promueve la visión de éxito deportivo internacional como analogía al nivel de bienestar y calidad de vida de una nación, los valores y capacidades que lo identifican corresponden al modelo que promueven el movimiento olímpico internacional. El sistema se organiza en una estructura piramidal que busca crear los incentivos para que las personas puedan ir ascendiendo en la pirámide de un programa especializado a otro.

El sector público es quien coordina y concentra el poder de los recursos y capacidades del sistema operando, financiando y regulando el desarrollo deportivo y delegando en el sector privado sin ánimo de lucro la administración del deporte federado, mientras que los actores académicos y de la sociedad civil no hacen parte del sistema formal, por tanto, cumplen un papel secundario en la gobernanza del sistema. Los sistemas de participación de los actores en los procesos de planeación y toma de decisiones se reducen a los mecanismos

institucionales de rendiciones de cuentas y votaciones en asambleas ordinarias en las organizaciones deportivas. Los factores clave para la construcción de futuro que determinan el énfasis de política son los relacionados a la financiación pública de las inversiones en infraestructura deportiva, en eventos deportivos y en programas que garanticen la reserva deportiva.

El modelo de la cultura física promueve la visión de futuro donde el deporte es parte de la agenda de desarrollo de la nación; los valores de cooperación, libertad y diversidad en el acceso al deporte como derecho exigen la cobertura universal del sistema y el impacto en los índices de desarrollo humano, bienestar y calidad de vida. El sistema se organiza de forma estructural por medio de instituciones centrales que financian, regulan y operan varios subsistemas, entre ellos, el del desarrollo social, el del desarrollo sostenible y el del desarrollo deportivo.

Los actores privados financian el deporte de élite y las ONG's operan los programas de deporte para todos, mientras la academia junto a la empresa privada promueven la ciencia, tecnología e innovación como nicho para la creación de empresas y la transferencia de conocimientos para la formulación de políticas y la mejora de procesos en las organizaciones del sistema. El sistema se caracteriza por ser altamente participativo, por tanto, los gobiernos deportivos y órganos legislativos son elegidos por votación, y por ser coordinado por una comisión intersectorial que dicta políticas y vigila su desempeño. Los factores clave para la construcción de futuro corresponden a la dimensión del deporte educativo, la cultura física, y el deporte como estrategia de mitigación del cambio climático.

El modelo emprendedor promueve la visión de futuro del libre mercado, en donde la demanda deportiva debe ser atendida con productos y servicios innovadores que incentiven la competitividad de las organizaciones. Los valores de calidad en los productos y servicios, la confianza entre socios y de eficiencia en el desempeño de las organizaciones determinan los niveles de innovación y competitividad del sistema frente a los retos que impone el mercado global deportivo.

El sistema se organiza por asociaciones de organizaciones articuladas en torno a los nichos de mercado que se generan dentro del sistema deportivo, en el cual, el sector público actúa como regulador del sistema generando los incentivos para las inversiones privadas; mientras que la academia actúa como un centro de creación y aceleración empresarial en torno al “sport business”, la sociedad civil lo hace como consumidora del producto deportivo. El sistema es vigilado por una superintendencia que controla las organizaciones del sistema.

Los mecanismos de participación de los actores se limitan a todos aquellos que son promovidos desde el derecho privado y que corresponden a la lógica de la libre asociación, rendiciones de cuentas y dividendos financieros y sociales a los socios. Los factores clave para la construcción de futuro corresponden a la creación de incentivos para el crecimiento de la industria deportiva y a la consolidación del deporte espectáculo como expresión del desarrollo deportivo.

El modelo basado en las capacidades promueve la visión de futuro donde las capacidades institucionales, organizacionales y humanas son las que movilizan el sistema. Los valores de democratización, autonomía y seguridad se establecen como los principios rectores del sistema, ya que este modelo expresa el máximo nivel de descentralización y el máximo nivel de participación de los actores, por tanto, el futuro del desarrollo deportivo es construido desde la bases, es decir, desde las comunidades. Esto requiere de un sistema que certifique a las organizaciones deportivas que cuenten con los niveles de madurez suficientes para gestionar su desarrollo deportivo y el talento humano altamente calificado para desempeñar altos cargos en el sector.

El sistema se organiza en una doble pirámide desde el enfoque de salud pública, en el cual el sector público actúa como regulador y financiador de los programas que tengan como propósito mejorar la salud pública, el sector privado administra y financia los recursos para el deporte de competencia y que la sociedad civil se encarga de administrar el deporte comunitario.

La diversidad de mecanismos de participación comunitaria permite una intervención permanente de los actores en la planeación y seguimiento de cada uno de los subsistemas creados para la coordinación del desarrollo deportivo a nivel rural y urbano. Los factores clave para la construcción de futuro corresponden al aumento de las capacidades institucionales, al desarrollo social comunitario y al aprovechamiento de los ecosistemas rurales de desarrollo deportivo (figura 27).

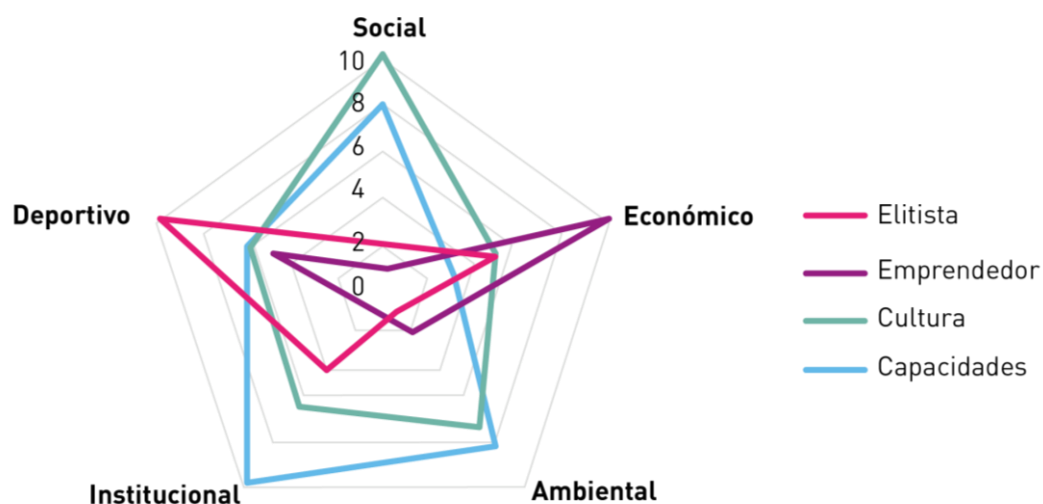


**Figura 27. Características de los modelos de desarrollo deportivo**

Fuente: elaboración propia.

Cada modelo define su énfasis de política de acuerdo a los factores clave que permiten la consolidación de su visión de futuro. Los modelos de gobernanza con mayores niveles de participación de los actores en la gestión del desarrollo deportivo promueven visiones de futuro asociadas al desarrollo social y ambiental como las dimensiones con mayor influencia sobre el sistema deportivo, mientras que los modelos que son menos participativos se enfocan en la dimensión deportiva y económica como su apuesta de futuro.

Los resultados de investigación evidencian que los niveles de incertidumbre política ocasionan que los actores del sistema deportivo promuevan una visión conservadora de cambio; el escenario de transformación y cambio institucional no resulta viable según los expertos, ya que esto implicaría un cambio estructural en el sistema político y administrativo del estado colombiano. El modelo de las capacidades se impone como la visión de futuro que los actores aspiran a consolidar como una política de estado, en donde las organizaciones

deportivas y el talento humano deportivo (deportistas, entrenadores, dirigentes) serán los actores centrales para impulsar la construcción social de futuro del desarrollo deportivo. No obstante, cualquiera de los cuatro modelos identificados resulta legítimo si responde a las características socioculturales de sus actores y del contexto.

#### **8.4 Aportes originales**

Como respuesta al objetivo general de investigación “Proponer un marco teórico y metodológico para comprender la construcción social de futuro del desarrollo deportivo”. Las conclusiones de investigación validan el modelo teórico propuesto, por lo tanto, el principal aporte original de esta tesis es la formulación de un marco para la comprensión de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Los aportes originales de esta tesis son:

1. Como se evidenció en la revisión de la literatura, la teoría del desarrollo deportivo carece de la dimensión de construcción de futuro. Esta tesis, en su conjunto, avanza sobre la propuesta de Girginov (2008) del desarrollo deportivo como visión, proponiendo como aporte original un marco para la construcción social de futuro basado en el análisis del contexto, los actores y los futuros del desarrollo deportivo.
2. El estado del arte llena un vacío del conocimiento estableciendo un panorama inicial de los estudios de futuro en el área del sport management. Se propone una clasificación basada en los estudios prospectivos de tipo estratégico, estudios territoriales, estudios tecnológicos y los estudios socio humanísticos.
3. El marco teórico avanza sobre la propuesta de Sherry et al, (2016) identificando y clasificando las teorías del desarrollo deportivo de la siguiente forma: a nivel micro se encuentran las teorías construidas sobre los deportistas como objetivo del sistema, a nivel meso están las teorías que se fundamentan en el desempeño organizacional, y a nivel macro el desempeño del sistema y las teorías del deporte para el desarrollo.
4. Se amplió el estado del arte de la prospectiva identificando nueve escuelas de los estudios de futuro: la escuela de los futuros globales, la americana, la latinoamericana, la francesa, la de planeación por escenarios, la previsión humana y social, el foresight británico, la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva y la escuela de los meta futuros.



5. Las tensiones reconocen los posibles conflictos que se generan en el proceso de construcción social de futuro del desarrollo deportivo. Se avanza sobre la propuesta inicial de Sherry et al, (2016) sobre las tensiones entre los énfasis de política y se proponen dos nuevas categorías de análisis, como lo son, las tensiones ideológicas y las tensiones entre los enfoques de mercado.
6. El análisis de convergencia permite interpretar las visiones compartidas de futuro en el marco de un modelo de desarrollo deportivo. Se proponen las motivaciones, supuestos, recursos e impactos como las categorías que facilitan el proceso de negociación en la elaboración de una visión compartida de futuro entre los actores del desarrollo deportivo.
7. La utilización de métodos prospectivos en el área del sport management incorpora la dimensión de futuro en la investigación y planeación del desarrollo deportivo. La combinación metodológica asegura la validez y fiabilidad de los resultados y aumenta el rigor científico al triangular las distintas fuentes de evidencia.
8. Para el análisis del contexto del desarrollo deportivo se formularon siete dimensiones, 18 factores clave de futuro y 41 indicadores que permiten describir de manera holística un sistema deportivo que supere las restricciones teóricas entre las dimensiones del desarrollo deportivo.
9. En el análisis de los actores se interpretaron las características socioculturales que identifican el sistema deportivo colombiano a partir de las visiones de futuro, los valores compartidos y las capacidades institucionales, organizacionales y humanas que los caracterizan. Se identificaron tres visiones compartidas de futuro que describen las aspiraciones de los actores frente al futuro del desarrollo deportivo. La visión centralista promueve la concentración del poder en el sistema público, la visión emprendedora que empodera a los actores privados como los dinamizadores del sistema, y la visión del cambio institucional que es liderada por la sociedad civil organizada.
10. Los futuros del desarrollo deportivo se definen por las categorías emergentes de participación de los actores en la planeación y gestión del desarrollo deportivo y los niveles de centralización de los recursos y capacidades del sistema. Las combinaciones entre los niveles de participación de los actores y de centralización

arrojan como resultado cuatro modelos diferentes de desarrollo deportivo que se pueden consolidar como visión de futuro.

11. Como producto del análisis del contexto, de los actores y de los futuros del sistema se proponen cuatro modelos de desarrollo deportivo que pueden consolidarse como visión de futuro del desarrollo deportivo. El modelo elitista promueve la visión del éxito deportivo internacional, el modelo de la cultura física se apoya en el cambio social, el modelo emprendedor se basa en la dinámica del mercado deportivo, y el modelo de las capacidades se fundamenta en las capacidades institucionales, organizacionales y humanas.
12. Se propone un marco teórico y metodológico para la comprensión de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo organizado en tres niveles de análisis. El primer nivel corresponde al nivel descriptivo, aquí se identifican y describen los factores clave del contexto con mayor influencia sobre el sistema deportivo; el segundo nivel, el de interpretación, se establece las relaciones entre las distintas visiones de futuro, valores compartidos y capacidades de los actores del desarrollo deportivo; finalmente, en el nivel comprensivo, se propone una marco para comprender la construcción de futuro fundamentado en los niveles de centralización de los recursos y capacidades del sistema y de participación de los actores en la gobernanza del desarrollo deportivo.
13. Los resultados de investigación permitieron establecer que al analizar las características del contexto y las visiones valores y capacidades de los actores de un sistema deportivo se pueden conocer las diferentes ideas normativas acerca del futuro, las tensiones que surgen y su convergencia alrededor de una visión compartida de futuro.

## **8.5 Recomendaciones**

Las recomendaciones estratégicas son resultado de las conclusiones del contexto, los actores y los futuros del desarrollo deportivo colombiano. Se formulan con el propósito de consolidar el proceso de construcción social de futuro y los distintos roles que ejercen los actores del sistema en la visión compartida de futuro, de acuerdo a las dimensiones de la prospectiva del desarrollo deportivo propuestas en esta tesis.

En la dimensión social se recomienda, para disminuir la tendencia al incremento del sedentarismo, la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles, impulsar una ley estatutaria que promueva el deporte como derecho fundamental desde un enfoque de salud pública y así poder acceder a otras fuentes de recursos públicos y garantizar el acceso al deporte como derecho, además de garantizar los derechos fundamentales de los niños y jóvenes deportistas. Para esto se requiere crear sistemas de medición y de información que permitan evaluar el impacto del sector sobre los indicadores de salud pública, bienestar, calidad de vida y desarrollo humano que permitan focalizar las inversiones y crear programas pertinentes de acuerdo a las necesidades locales.

Por otra parte, resulta necesaria la creación de la comisión intersectorial que dicte políticas en materia de deporte educativo articulando la educación física, el deporte escolar y el deporte universitario. Para esto se requiere de la creación de un programa nacional del deporte educativo que garantice educación física de calidad en las edades escolares, práctica deportiva en las jornadas extraescolares y en las universidades. Se recomienda la creación de un subsistema nacional de deporte educativo que articule las instituciones educativas con el sistema nacional del deporte.

Se sugiere la formulación de la política nacional de cultura física que establezca los mecanismos institucionales para el fomento del deporte, la actividad física y la recreación durante todo el ciclo de vida de la población colombiana. Esto implica la articulación de los actores en torno a programas estratégicos que tengan como propósito la consolidación de una cultura nacional deportiva basada en las características socioculturales del sistema y en las necesidades territoriales de desarrollo humano y social.

En la dimensión económica, se recomienda la creación de la política nacional de desarrollo deportivo productivo que proponga los instrumentos sectoriales y transversales para resolver las fallas del mercado y de articulación de los distintos actores que restringen el crecimiento de la productividad del sector deportivo. Para esto se sugiere la creación de un sistema unificado de información contable y financiero para el sector deporte que permita monitorear su desempeño y así dictar políticas en materia de desarrollo económico. Esto debe ir acompañado del reconocimiento del empleo deportivo a través de la creación del contrato laboral deportivo que incentive la formalización del empleo en el sector, y de la articulación

de la industria deportiva en ecosistemas de desarrollo deportivo basados en las ventajas comparativas y competitivas locales que permitan aumentar los niveles de competitividad ofertando productos y servicios deportivos de clase mundial.

En la dimensión ambiental, se recomienda la creación de la política nacional de ciudades saludables que articule el sector deporte con el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano, el medio ambiente y la salud pública. La transformación urbana se debe dar en torno al incentivo de la movilidad sostenible, el transporte no motorizado, el espacio público y la infraestructura deportiva como estrategia para la mitigación del impacto ambiental urbano. Por otra parte, para incentivar el desarrollo rural sostenible se sugiere la creación del subsistema nacional de parques deportivo rurales como destinos ecoturísticos de calidad internacional.

En la dimensión institucional, el sector público debe actuar como regulador del sistema y no como operador del mismo, son las organizaciones deportivas y comunitarias las encargadas de administrar el desarrollo deportivo. El sistema piramidal debe financiarse en la base por el sector público y en su cúspide por el sector privado, esto implica la creación de los mecanismos para el crecimiento de la empresa deportiva y de los incentivos tributarios para la financiación del sector sin ánimo de lucro.

Se recomienda la creación de la ley del patrocinio y mecenazgo deportivo como incentivo para la inversión privada en el desarrollo deportivo o en su defecto la reforma al estatuto tributario; se proponen incentivos tributarios graduales a personas naturales y jurídicas desde el deporte para todos hasta el deporte de élite y la creación de un fondo para administrar estos recursos, el cual será manejado por organismos independientes. La inversión pública debe aumentar accediendo a los recursos de destinación específica del sistema general de participaciones para la promoción de la salud. Por otro lado, también se recomienda crear subsistemas locales de ciencia, tecnología e innovación deportiva que articulen distintos actores en torno a proyectos de transformación social y productiva basados en las ventajas comparativas y competitivas locales.

Por otro lado, se requiere de la creación de un esquema de acreditación de buenas prácticas de gobernanza en las organizaciones deportivas y las ONG's como mecanismo para acceder a los recursos públicos y privados para financiar el desarrollo deportivo. Esto incluye

la creación de un proceso de certificación de idoneidad para el talento humano deportivo que garantice la calidad del personal que se desempeña en el sector y la creación de programas de maestrías y doctorados que eleven las capacidades científicas y técnicas del talento humano que pertenece al sector.

Se recomienda la creación de un subsistema de organizaciones no gubernamentales certificadas que administren proyectos para garantizar el acceso universal al deporte para personas en situación de discapacidad, la inclusión social, la atención a las víctimas del conflicto armado, los desplazados y la población en condición de vulnerabilidad, como mecanismo para la reducción de brechas sociales.

En la dimensión deportiva, con el propósito de disminuir la brecha entre el desarrollo deportivo urbano con el rural, se recomienda la descentralización del sistema por ecosistemas rurales y urbanos que articulen las inversiones públicas y privadas en proyectos regionales integrando varios territorios en torno a visiones compartidas de futuro fundamentadas en las ventajas comparativas y competitivas locales. Para consolidar el modelo de doble pirámide, se requieren articular los programas entre los distintos niveles de la pirámide desde el nivel territorial hasta el nivel nacional; los mecanismos de transición y los sistemas de información deben permitir promover el talento deportivo y brindar oportunidades de acceso a otras personas con motivaciones diferentes al éxito deportivo.

Finalmente, se recomienda acelerar la institucionalización de los deportes emergentes dentro del sistema deportivo colombiano; este proceso se debe orientar en dos sentidos: el desarrollo del sistema público que garantice la infraestructura y los programas para su desarrollo, y la creación de ecosistemas intensivos en conocimiento y tecnología asociados a esta industria. Esto implica que se debe formar talento humano especializado para el entrenamiento y gestión de las nuevas prácticas deportivas, generar incentivos para la vinculación del sector privado y articular los actores en torno a proyectos de desarrollo productivo.

## 8.6 Investigación futura

La agenda de investigación futura que propone esta tesis busca la consolidación de la construcción social de futuro como modelo de planeación del desarrollo deportivo, para esto se requiere:

1. Contribuir al estado del arte en la consolidación de un programa de investigación de prospectiva que participe de la reflexión colectiva sobre el futuro del desarrollo deportivo.
2. Profundizar en el estudio de las relaciones entre las escuelas de los estudios de futuro con el sport management.
3. Identificar los problemas fundamentales de cada una de las corrientes de pensamiento sobre el futuro y su relación con el desarrollo deportivo.
4. Profundizar en el análisis de las tensiones del desarrollo deportivo e identificar nuevas tensiones y contradicciones en los procesos de planeación y gestión del desarrollo deportivo, por ejemplo, analizar las tensiones entre los actores que promueven visiones urbanas y los que promueven visiones rurales.
5. Ampliar el estado del arte y el marco teórico de la previsión humana y social como fundamento epistemológico, axiológico, praxeológico y ontológico de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.
6. Aplicar diferentes combinaciones metodológicas prospectivas para el análisis del contexto, los actores y los futuros del desarrollo deportivo.
7. Profundizar en el análisis descriptivo, interpretativo y comprensivo de los modelos de desarrollo deportivo y determinar los factores estratégicos con mayor influencia para la construcción de futuro.
8. Replicar el modelo investigativo a nivel organizacional, municipal y regional con el propósito de aumentar la base teórica y la evidencia empírica de la construcción social de futuro del desarrollo deportivo.
9. Empezar programas de investigación para explorar los futuros del deporte de élite, el deporte para todos, los deportes emergentes, la movilidad sostenible, el espacio público deportivo, el deporte educativo, la cultura física y el desarrollo económico e institucional del sector deportivo.

10. Transferir los resultados de investigación a los actores con el propósito de ampliar la reflexión sobre el futuro del sistema e incorporarlos en la planeación del desarrollo deportivo.

## Referencias bibliográficas

- Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Heidari, F. (2015). The future of human resources in sport organizations with scenario making, the Case study: Developing country of Iran. *International Journal of Research in Management*, 6(5), 41-52.
- Aguado, L., Osorio, A., & Arbona, A. (2013). *Estudio impacto economico World Games Cali 2013*. Cali: Universidad Javeriana.
- Aguilar, C. (1993). *Antologías de Política Pública*. México: Porrúa.
- Alafandi, A. (2012). Strategic Management for Marketing in Egyptian Sport Associations – Prospective study. *18th international session on olympic studies for postgraduate students* (págs. 226-241). Athens: International Olympic Academy.
- Alonso Concheiro, A. (2007). *La prospectiva en Iberoamérica*. Ciudad del Carmen, Campeche, México: Encuentro Internacional de Prospectivistas Iberoamericanos.
- Amara, R. (1978). Probing the future. En J. Fowles, *Handbook of futures research*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Amis, J., & Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10, 76–86.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in national sport organizations. *Leisure Studies*, 14, 1–16.
- ARCOFADER. (2017). *EL ABC de la ley del entrenador deportivo en Colombia*. Bogota: ARCOFADER. Obtenido de <http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/corporeizando/article/viewFile/2028/1952>
- Área metropolitana del Valle de Aburrá. (2015). *Plan maestro de metropolitano de la Bicicleta del Valle de Aburrá 2030*. Medellin: AMVA.
- Astle, A. (2014). *Sport development-plan, programme and practice: A case study of the planned intervention by New Zealand cricket into cricket in New Zealand*. Palmerston North, New Zealand: Tesis doctoral- School of Management, College of Business, Massey University. Obtenido de [https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/6619/02\\_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/6619/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Astle, A., Leberman, S., & Watson, G. (2019). *Sport development in action: Plan, program and practice*. London: Routledge.
- Austin, M. J., Carnochan, S. (., Regan, K., Samples, M., Schwartz, S., & Carnochan, S. (2011). Building managerial and organizational capacity in nonprofit human service organizations through a leadership development program. *Administration in Social Work*, 35, 258–281.
- Avalos, I. (2015). El dopaje genético. En I. Avalos, M. Montes, J. Solleiro, & N. Solis, *Tecnociencia, Deporte y sociedad: ¿Victorias de laboratorio?*. Volumen 2 (págs. 10-31). Bogota: Sociedad. Colombia digital.



- Babiak, K., Heinze, K., & Wolfe, R. (2016). Building theoretical foundations for strategic CSR in sport. En G. Cunningham, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap V). New York: Routledge.
- Baena, G. (2007). *Aplicaciones de la prospectiva a la política*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Bailey, R. (2010). *Participant development in sport: An academic review*. Obtenido de <http://www.sportscoachuk.org/sites/default/files/Participant-Development-Lit-Review.pdf>
- Balbi, R. (2014). *Método Meyep de prospectiva estratégica*. Buenos Aires: Red EyE America Latina.
- Balyi, I., & Hamilton, A. (2004). *Long-term athlete development: Trainability in children and adolescents. Windows of opportunity. Optimal trainability*. Victoria: National Coaching Institute British Columbia & Advanced Training and Performance.
- Balyi, I., Way, R., & Higgs, C. (2013). *Long term athlete development*. Champaign: IL: Human Kinetics.
- Bardin, L. (2002). *Analisis de contenido*. Madrid: Maqueta RAG.
- Bardin, L. (2011). *Analisis de contenido*. Sao Paulo: Ediciones 70.
- Barré, R., & Keenan, M. (2006). *Evaluation, Impact and Learning*. Sevilla: Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of National governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. doi:10.1080/16184740701511037
- Belikow, J. (2007). *Coordinación de políticas públicas*. Lima: Prodev.
- Bell, W. (1993). H. D. Lasswelt and the futures field: Facts, predictions, values and the policy sciences. *Futures*, 25(7), 803-813.
- Bell, W. (1997). *Foundation of futures studies (Vol. 1)*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Berger, G. (1953). *En Phenomenologie du temps et prospective*. Paris.
- Berger, G. (1957). *Sciences humaines et prevision, Revue des deux mondes*. París: fevrier.
- Berrett, T., & Slack, T. (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review*, 4, 21-45. doi:doi:10.1016/S1441-3523(01)70068-X
- Bichi, A. (2015). *Smart systems: The future of the sport industry*. Flanders, Belgium: European platform for sport innovation.
- BID. (2015). *Ciclo-inclusión en américa latina y el caribe: guía para impulsar el uso de la bicicleta*. Washington: Banco interamericano de desarrollo.

- Bien-Aime, S., & Hardin, M. (2016). Gatekeeping and sport communication. En G. Cunningham, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXVIII). New York: Routledge.
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25.
- Blomfield, C., & Barber, B. (2010). Australian adolescents' extracurricular activity participation and positive development: is the relationship mediated by peer attributes? *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 10, 114-128.
- Blunden, M. (1984). Technology and values: problems and options. *Futures*, 16(4), 418-424.
- Booth, D. (1995). Sports policy in Australia: Right, just and rational? *Australian Quarterly*, 67(1), 1-10.
- Botta, M., & Abbasi, A. (2015). Armed Conflict Versus Global Sustainable Development as Functions of Social Change. *Journal of Futures Studies*, 19(4), 51-72.
- Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada, F. (2011). Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. *Sport Management Review*, 14(1), 42-53.
- Bourdieu, P. (1978). *Deporte y clase social, materiales de sociología del Deporte*. Madrid: La piqueta.
- Bourdieu, P. (1986). Las formas del capital. En G. (. Richardson, *Manual de teoría e investigación en sociología de la educación* (págs. 241-258). Nueva York: Greenwood.
- Bowen, M. (2012). Prospective Examination of the Relationship Between Physical Activity and Dementia Risk in Later Life. *American Journal of Health Promotion*, 26(6), 333-340.
- Boykoff, J. (2014). *Activism and the olympics: dissent at the games in Vancouver and London*. New Jersey: Rutgers university press.
- Breedveld, K., Gratton, C., Hoekman, R., Scheerder, J., Stege, J., Stubbe, J., . . . S. (2013). *Study on a possible future sport monitoring function in the EU*. Sheffield: Mullier insitute.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Burden, J. (2000). Community building, volunteering and action research. *Society and Leisure*, 23, 353-370.
- Byers, T. (2005). Using critical realism: A new perspective on control of volunteers in sport clubs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 468-481. doi:10.1108/17410400510604593

- Cámara de Comercio de Bogotá -Universidad de los Andes. (2016). *Reporte anual de movilidad 2016*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá -Universidad de los Andes.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1988). Organizational paradox and transformation. En R.E. Quinn & K.S. Cameron (Eds), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilikington, A. (2004). *Vocasport. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocational education and training field of sport in the European union. Situation, trends and outlook*. Lyon: Université Claude Bernal Lyon 1.
- Canadian Sport Institute. (2014). *Canadian sport for life – long-term athlete development resource paper 2.0*. Vancouver: Canadian Sport Centres.
- Cardona, L., Padierna, J., Cordoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales entorno al area de la administración deportiva. *Revista educacion física y deporte*, 32(2), 1471-1478.
- Caruso, R. (2011). Crime and sport participation: Evidence from Italian regions over the period 1997–2003. *The Journal of Socio-Economics*, 40(5), 455-463.
- Cassingena Harper, J., & Pace, G. (2007). Creative Processes in Policy Making: A Case for Context in Foresight. En *Creative Thinking Designing Future Possibilities*. Malta University Press.
- Cederström, C., & Spicer, A. (2015). *El síndrome del bienestar*. Cambridge, UK: Polity press.
- Chadwick, S. (2000). A research agenda for strategic collaboration in European club football. *European Journal for Sport Management*, 7, 6–29.
- Chalip, L. (1996). Critical policy analysis: The illustrative case of New Zealand sport policy development. *Journal of Sport Management*, 10, 310–324.
- Chalip, L. (2004). *Beyond impact: A general model for sport event leverage*. London: Ritchie & D. Adair (Eds.).
- Chalip, L., Johnson, A., & Stachura, L. (1996). *National sport policies: An international handbook*. Westport, C.T : Greenwood Press.
- Chanavat, N., & Ferrand, A. (2010). Volunteer programme in mega sport events: The case of the Olympic Winter Games, Torino 2006. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 7(3-4), 7-17.
- Chappelet, J. (2010). *The autonomy of sport in Europe*. Strasbourg: Council of Europe Publications.
- Chappelet, J., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge: Oxon, England.
- Charles Ikle, F. (1971). Social forecasting and changing values: With special reference to Soviet and East European writings. *Futures*, 3(2), 142-150.

- Chelladurai, P. (2006). *Human resources management in sport and recreation* (2 ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2014). Chapter V. Planning-forecasting. En P. Chelladurai, *Managing organizations for sport and phisicall activity* (4 ed., págs. 119-156). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, Publishers.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. (1991). Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 16, 126–133.
- Chelladurai, P., Szyslo, M., & Haggerty, T. (1987). Systems based dimensions of effectiveness: The case of the national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 111-119.
- Chelladuray, P., & Kent, A. (2016). Leadership: applying the multidimensional model of leadership. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap 12). New York: Routledge.
- Chermack, T. (2005). Studying scenario planning: Theory, research suggestions, and hypotheses. *Technological Forecasting & Social Change*, 72, 59–73.
- China football association. (2016). *China 2050: A future outlook*. Beijing: Chinese football association.
- Clegg, S., da Cunha, J., & Pina e Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55, 483-503.
- Coakley, J. (1987). Sociology of sport in the United States. *International Review for the Sociology*, 22(1), 63–79.
- Coakley, J. (2003). *Sport in society. Issues and controversies* (9na edició ed.). Boston: Times Mirror/Mosby College Publishing.
- Coalter, F. (2005). *The Social Benefits of Sport: An Overview to Inform the Community Planning Process*. SportScotland Research Report no. 98.
- Coalter, F. (2007). *Sport-in-Development a monitoring and evaluation manual*. Stirling, Scotland: University of Stirling.
- Coalter, F. (2010). The politics of sport for development: limited focus programs and broad gauge problems. *International review for the sociology of sport*, 45(3), 295-314.
- Coates, J. (1985). Foresight in Federal Government policy making. *Futures Research Quaterly*, 1(23), 29-53.
- Coates, J. (2010). The future of foresight: A US perspective. *Technological forecasting & social change*, 77, 1428–1437.
- Coldeportes - Universidad Sergio Arboleda. (2016). *Insumos para la Reformulación de la Política Pública del Deporte en Colombia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Coldeportes. (2015). *Formulación de proyectos de inversion: Infraestructura deportiva y recreativa*. Bogotá D.C: Codeportes.
- Coldeportes. (2016). *Distribución de los recursos para la cofinanciación a entes deportivos departamentales y capitales para la organización de las competencias deportivas en el marco programa Supérate intercolegiados 2016*. Bogota: Coldeportes.

- Coldeportes. (2017). *Informe al congreso*. Bogotá: Coldeportes.
- Coldeportes. (2018a). *Política Pública Nacional para el Desarrollo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre: Hacia un Territorio de Paz 2018-2028*. Bogotá: Coldeportes.
- Coldeportes. (9 de Febrero de 2018b). *Observatorio de políticas del deporte*. Obtenido de [http://201.217.220.99/Prod\\_Encuestas\\_Coldeportes/Graficas.aspx](http://201.217.220.99/Prod_Encuestas_Coldeportes/Graficas.aspx)
- Coldeportes-infraestructura. (15 de Diciembre de 2017). Tesis doctoral: Prospectiva del desarrollo deportivo. (D. Espinal, Entrevistador)
- Collins, A., & Flynn, A. (2008). Measuring the environmental sustainability of a major sporting event: a case study of the FA Cup Final. *Tourism Economics*, 14(4), 751–768.
- Collins, M. (2008). *Examining Sports Development*. London: Routledge.
- Comité olímpico colombiano. (4 de Febrero de 2018). *Federación colombiana de Surf*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de <http://www.coc.org.co/all-news/se-disputo-la-primera-valida-nacional-de-surf-en-cartagena/>
- Comité Olímpico Internacional. (2012). *El movimiento Olímpico*. Lausana: COI.
- Comité Olímpico Internacional. (2014). *Agenda Olímpica 2020*. Lausanne: COI.
- Comité Olímpico Internacional. (2015). *Manual sobre deporte y medio ambiente*. Lausana – Suiza: COI.
- Comité Olímpico Internacional. (2017). *Communique of the Olympic summit*. Laussane: COI. Obtenido de <https://www.olympic.org/news/communique-of-the-olympic-summit>
- Comité paralímpico colombiano. (28 de enero de 2018). *Comité paralímpico colombiano*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de <https://comiteparalimpicocolombiano.org/>
- Congreso de la Republica de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Congreso de la República.
- Congreso nacional de la república. (1995). *Ley 181 del 18 de enero de 1995*. Bogotá: Congreso nacional de la república.
- CONICYT. (2015). *Vigilando las fronteras tecnológicas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Conrwell, B., & Rumpf, C. (2016). Sponsorship linked marketing. En G. Cunnninghan, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XVII). New York: Routledge.
- Consejo de Europa. (1975). *Carta europea del deporte para todos*. Bruselas: Consejo de Europa.
- Consejo de Europa. (1992). *Recomendacion No (92)13 del comite de ministros a los estados miembros de la carta europea del deporte*. Bruselas: Comite de ministros 1992.
- Constantino, J. (2006). *Desporto: geometria de equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Corte Constitucional de Colombia. (1999). *T 410/99*. Bogotá: C.C.C.
- Corte Constitucional de Colombia. (2005). *Sentencia T 435/05*. Bogotá: C.C.C.

- Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Sentencia T 560/15*. Bogota: C.C.C.
- Corte Constitucional de Colombia. (2016). *Sentencia T 242/16*. Bogota: C.C.C.
- Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.
- Cote, J., & Lidor, R. (2013). *Conditions of children talent development in sport*. Morgantown, WV: Fit publishing.
- Cousens, L., & Slack, T. (1996). Emerging patterns of inter-organizational relations: A network perspective of North American professional sport leagues. *European Journal for Sport Management*, 1, 48-69.
- Cox, S. (2012). *Game of Life: How sport and recreation can help make us healthier, happier and richer*. Manchester: The Sport and Recreation Alliance.
- Cuneen, J., & Schneider, R. (2001). Sport in the third millennium: A retrospective and perspective on 1990s and 2000- era sport. *Journal of sport management*, 15, 267-274.
- Cunningham, G., Fink, J., & Doherty, A. (2016). *Routledge handbook of theory in sport management*. New York: Routledge.
- Cuskelly, G., Boag, A., & McIntyre, N. (1999). Differences in organizational commitment between paid and volunteer administrators in sport. *European Journal for Sport Management*, 6, 9-61.
- Dallmeyer, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2017). How an aging society affects the economic costs of inactivity in Germany: empirical evidence and projections. *European Review of Aging and Physical Activity*, 14(18), 2-9. doi:10.1186/s11556-017-0187-1
- Dane-Coldeportes. (2010). *Censo de infraestructura deportiva*. Bogota D.C: DANE-Coldeportes.
- Danheim, C., & Hirsch, S. (2016). Emerging Practices in Foresight and Their Use in STI Policy. *Science, Technology, and Innovation Policy Review*, 6(2), 24-53.
- Danylchuck, K., & MacLean, J. (2001). Intercollegiate athletics in Canada universities: Perspectives on the future. *Journal of Sport Management*, 15, 364-379.
- De Bosscher, V., & Legg, D. (2016). Theory of sports policy leading to international success (SPLISS). En G. Cunnninghan, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XIX). New York: Routledge.
- De Bosscher, V., Shibli, S., van Bottenburg, M., De Knop, P., & Truyens, J. (2010). Developing a methodology for comparing the elite sport systems and policies of nations: A mixed research methods approach. *Journal of Sport Management*, 24, 467-600.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies. An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting succes in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer.
- De Bosscher, V., Shilbury, D., Theeboom, M., Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2011). Effectiveness of National Elite Sport Policies: A Multidimensional Approach

- Applied to the Case of Flanders. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 115-141. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2011.559133>
- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & van Bottenburg, M. (2013). Scrutinizing the sport pyramid metaphor: an examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 319-339. doi:10.1080/19406940.2013.806340
- De Croock, S. (2012). The inspirational function of role models for sport participation and development. *Proceedings of the 20th conference of the European Association of Sport* (pág. 160). Aalborg: University College of Northern Denmark.
- De Jouvenel, B. (1967). *L'arte della congettura*. Firenze: Vallecchi Ed.
- De Jouvenel, H. (1993). Sobre la práctica prospectiva: Una breve guía metodológica. *Futuribles*, 180-197.
- De Jouvenel, H. (2004). *Invitation á la prospective*. Paris: Futuribles.
- De la Vega, I. (2014). La convergencia tecnológica NBIC y su impacto en el deporte actual y futuro: El caso de la formula 1. En I. De la Vega, E. Broner, & J. Lopez, *Tecnociencia, Deporte y sociedad: ¿victorias de laboratorio? -Vol 1* (págs. 26-45). Bogota: Sociedad. Colombia Digital.
- Death, C. (2011). 'Greening' the 2010 FIFA World Cup: Environmental Sustainability and the Mega-Event in South Africa. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 13(2), 99-117.
- Departamento Nacional del Planeación. (1995). *Documento conpes 2759*. Bogotá D.C: DNP.
- Deslandes, A., Dacosta, L., & Miragaya, A. (2015). *The future of sports mega-events: Innovations for after 2014 world cup and the 2016 olympic and paralympic games*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura.
- Digel, H. (2005). Comparisson of successful sport systems. *New studies in athletics*, 20(2), 7-18.
- Dixon, M., & Bruening, J. (2016). Work-life interface in sport. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XV). New York: Routledge.
- DNP. (2017). *Departamento Nacional de planeación*. Recuperado el 24 de enero de 2018, de [https://sicodis.dnp.gov.co/ReportesSGP/SGP\\_Historicos.aspx](https://sicodis.dnp.gov.co/ReportesSGP/SGP_Historicos.aspx)
- Dodouras, S., & James, P. (2004). *Examining the sustainability impacts of mega-sport events: fuzzy mapping as a new integrated appraisal system*. Manchester: Research Institute for the Built and Human Environment, School of Environment and Life Sciences, University of Salford, Greater Manchester.
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 124-142.

- Dorremocha, B., & Sánchez, V. (2014). La sostenibilidad de un evento deportivo. Diseño de una herramienta para su control y seguimiento. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, 45, 407-444.
- Downward, P., & Rasciute, S. (2011). Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation. *International Review of Applied Economics*, 25(3), 331-348.
- Eady, J. (1993). *Practical sports development*. Londres: Pitman.
- Edwards, M. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, 18, 6-26.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 3(2), 158-170. doi:10.1016/j.smr.2009.06.003
- ENSIN. (2015). *Encuesta nacional de la situación nutricional*. Bogotá: Ministerio de salud y la protección social Colombia.
- Epstein, D. (2013). *The sports gen: Inside the science of extraordinary Athletic performance*. New York: Current.
- Espinal, D. (2016). Los eventos deportivos como estrategia de desarrollo regional. *Dirección y gestión deportiva*, 1(1), 20-36.
- Espinal, D., & Rincon, G. (2010). *Caracterización de la cadena productiva de Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte. Universidad del Valle.
- Espinal, D., Medina, J., & Da Cunha, F. (2018). Propiedad intelectual en el deporte: Tendencias en patentes de la industria deportiva internacional y colombiana. *Educación física y deporte*, En prensa.
- Espinal, D., Medina, J., & da Cunha, F. (2018). Teorías, tensiones del desarrollo deportivo. *En prensa*.
- Estrada, S. (2015). *Implicaciones económicas de la tecnociencia en el deporte*. Bogotá D.C.: Colombia digital. Sociedad.
- Etzkowitz, H. (2002). *The triple helix of University-Industry-Government implications for policy and evaluation*. Estocolmo, Sw: Sister.
- European commission. (2013). *Europa sport satellite account*. Brussels: European commission.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2003). *Handbook of Knowledge Society Foresight*. Brussels: EFILWC.
- Evstafyev, N., & Evstafyev, E. (2015). Risks of Concessions for Business: Case Study on the Operation of Sports Facilities. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1060 – 1063.
- Fahlen, J., Eliasson, I., & Wickman, K. (2015). Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden. *International Journal of Sport Policy*, 7(3), 391-409.
- Federación Internacional de Educación Física (F.I.E.P.). (1970). *Manifiesto mundial sobre la educación física*. Estrasburgo: F.I.E.P.



- Ferkins, L., & Shilburry, D. (2016). Developing a theory of board strategic balance. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap 10). New York: Routledge.
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012). *Olympic Marketing*. London: Routledge.
- FIFA. (2016). *FIFA 2.0: el futuro del futbol*. Zúrich: FIFA.
- Fink, J., & Cunnninghan, G. (2016). Managing diversity. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XIV). New York: Routledge .
- FISU. (Agosto de 2017). *Federación internacional de deporte universitario*. Recuperado el 24 de enero de 2018, de <http://www.fisu.net/>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Ford, P., De Ste Croix, M., Lloyd, R., Meyers, R., Moosavi, M., Oliver, J., . . . Williams, C. (2011). The long-term athlete development model: Physiological evidence and application. *Journal of Sports Sciences*, 29, 389–402. doi:1080/02640414.2010.536849
- Forrest, D., & McHale, I. (2011). Subjective wellbeing and engagement in sport: evidence from England. En P. Rodriguez, S. Kesenne, & H. B, *The Economics of Sport, Health and Happiness: The promotion of wellbeing through sporting activities* (págs. 184-199). Edward Elgar Publishing Limited.
- Fort, R., & Tainsky, S. (2016). Applying competitive balance theory. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXXII). New York: Routledge.
- Fowles, J. (1977). The problem of values in future research. *Futures*, 9(4), 303-314.
- Frey, M., Iraldo, F., & Melis, M. (2008). The Impact of Wide-Scale Sport Events on Local Development: An Assessment of the XXth Torino Olympics Through the Sustainability Report. *SSRN ELECTRONIC JOURNAL*.
- Frick, B., & Wicker, P. (2015). Football experts versus sports economists: Whose forecasts are better? *European Journal of Sport Science*, 1-7. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/17461391.2015.1119196>
- Frick, B., & Wicker, P. (2016). The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football. *Applied Economics Letters*, 23, 259-263.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Journal of Applied Sport Science*, 11, 94-99.
- Frisby, W., Crawford, S., & Dorer, T. (1997). Refl ections on participatory action research: The case of low-income women accessing local physical activity services. *Journal of Sport Management*, 11, 8–28.
- Funk, D., James, J., & Filo, K. (2016). The Psychological continuum model: an evolutionay perspective. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXI). New York: Routledge.

- Future Oriented Technology Analysis (FTA). (2018). *6th International Conference on Future-Oriented Technology Analysis (FTA) – Future in the Making Brussels, 4-5 June 2018*. Brussels: European commission.
- Gallardo, K., Benavides, F., & Rosales, R. (2016). Costos de la enfermedad crónica no transmisible: la realidad colombiana. *Revista en Ciencias de la Salud*, 14(1), 103-114. doi:dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.09
- Gasser, P., & Levinsen, A. (2004). Breaking post-war ice: open fun football schools in Bosnia and Herzegovina. *Sport in Society*, 7(3), 457–472.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the game. Danish Institute for Sports Studies.
- Georgiou, L., & Keenan, M. (2008). *Evaluation and the impact of foresight, The Handbook on Technology Foresight. Concepts and Practice*. Cheltenham,: Edward Elgar Publisher.
- Gerretsen, S., & Rosentraub, R. (2016). Towards a new theory of sports anchored development for real economic change. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXXI). New York: Routledge .
- Girginov, V. (2008). *Management of sport development*. Oxford: Elsevier.
- Girginov, V. (2011). Governance of London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, 1-16. doi:10.1177/1012690211413966
- Girginov, V., & Hills, L. (2014). *The political process of constructing sustainable London Olympics sports development legacy*. Uxbridge, Middlesex, UK: School of Sport and Education, Brunel University.
- Giulianotti, R. (2011a). The Sport Development and Peace Sector: A Model of Four Social Policy Domains. *Journal of Social Policy*, 40(4), 757-776.
- Giulianotti, R. (2011b). Sport, Transnational Peacemaking, and Global Civil Society: Exploring the Reflective Discourses of “Sport, Development, and Peace” Project Officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71.
- Gladden, J. (2016). Brand equity in sport: conceptualisation, advancement and extension. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XX). New York: Routledge.
- Glenn, J., & Gordon, T. (2004). *Metodología de investigación de futuros- the millennium project*. Buenos Aires: American council for the united nations university–universidad de ciencias empresariales y sociales–escenarios y estrategia.
- Global Sports Industry Revenues. (2017). *Plunket research*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <https://www.plunketresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Global-Sports-Industry-Revenues-2015-2016/>
- Glover, T. (1999). Municipal park and recreation agencies unite! A single case analysis of an intermunicipal partnership. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17, 73–90.

- Godet, M. (1994). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. París: LIPSOR–CNAM.
- Godet, M. (2004). *Scenario planning as a strategic management tool creating futures*. London: Economica,.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estrategica para las empresas y los territorios*. Dunod: Unesco.
- Godet, M., & Roubelat, C. (2004). Analisis estructural con el metodo Mic-Mac. En J. Glenn, *Metodologia de la investigación de futuros* (págs. 165-231). Washington, USA: Millennium project.
- Gold Coast City. (2013). *Gold Coast Sport Plan 2013-2023*. Gold Coast: Gold Coast City.
- Gomes de Castro, A. (2005). *Proyecto Quo Vadis: El futuro de la investigación agrícola y la innovación institucional en América Latina y el Caribe*. Quito: Red Nuevo Paradigma.
- Gratton, C., & Henry, I. (2002). *Sport in the city*. New York: Routledge.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2016). Sport and economic regeneration in the cities. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXX). New York: Routledge.
- Green, B. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention and transtion toward a normaetive theory of sport development. *Journal of sport management*, 19(3), 233-253.
- Green, B. (2008). Sport as an agent for social and personal change. En V. Girginov, *Management of sport development* (págs. 129-145). Oxford: Taylor & Francis.
- Green, M. (2004). Changing policy priorities for sport in England: the emergence of elite sport development as a key policy concern. *Leisure studies*, 23(4), 365-385.
- Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006. *International Journal of the History of Sport*, 24, 921-953.
- Green, M. (2009). Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(2), 121-144. doi:10.1080/19406940902950697
- Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development, policy learning and political priorities*. London: Routledge.
- Green, M., & Houlihan, B. (2006). Governmentality, modernization, and the ‘disciplining’ of national sporting organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom. *Sociology of Sport Journal*, 23, 47–71.
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win Uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20, 247-267.

- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politic*, 4(1), 73-90. doi:10.1080/19406940.2011.627358
- Gulbin, J., Crosser, M., Morley, E., & Weissensteiner, J. (2013). An integrated framework for the optimization of sport and athlete development. *Journal of sports sciences*, 31(12), 1319-1331.
- Hajkowicz, S., Cook, H., Wilhelmseder, L., & Boughen, N. (2013). *The future of Australian sports: Megatrends shaping the sports sector overcoming decades*. Australia: Australian Sport Commission. CISRO.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Hallinan, C., & Judd, B. (2009). Race relations, Indigenous Australia and the social impact of professional Australian football. *Sport in Society*, 12(9), 1220-1235.
- Hallmann, K., Breuer, C., & Kuhnreich, B. (2013). Happiness, pride and elite sporting success: What population segments gain most from national athletic achievements? *Sport Management Review*, 16, 226-235.
- Hanlon, C., & Cuskelly, G. (2002). Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel. *Event Management*, 7(4), 231-243.
- Hanson, C., Nabavi, D., & Yuen, H. (2001). The effect of sports on level of community integration as reported by persons with spinal cord injury. *American Journal of Occupational Therapy*, 55(3), 332-338.
- Hartmann, D. (2003). Theorizing sport as social intervention: A view from the grassroots. *Quest*, 55, 118-140.
- Harvey, J., & Saint-Germain, M. (2001). Sporting goods trade, international division of labor, and the unequal hierarchy of nations. *Sociology of Sport Journal*, 18, 231-246.
- Havas, A. (2005). *Terminology and methodology for benchmarking foresight programmes*. Documento preparado para el proyecto ForSociety.
- Heere, B. (2018). Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review*, 21, 21-24. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.002
- Heere, B., & Locke, D. (2016). Team identity theory. En G. Cunningham, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XVIII). New York: Routledge .
- Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Henry, I. (2009). European models of sport. Governance, organisational change and sport policy in the european union. *Hitotsubashi journal of arts and sciences*, 50, 41-52.

- Herstein, R., & Berger, R. (2013). CityRebranding: Sports as Image Builder. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 21-39.
- Hodara, J. (1984). *Los estudios del futuro: Problemas y métodos*. México, D. F: Instituto de Banca y Finanzas.
- Hogan, K., & Norton, K. (2000). The 'price' of Olympic gold. *Journal of science and medicine in sport*, 3, 203–218.
- Holt, N. (2010). Interpreting and implementing the long term athlete development model. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5, 421–424. doi:10.1260/1747–9541.5.3.421
- Hong, F. (1997). Comercialización y deporte en China: Situación presente y expectativas futuras. *Journal of Sport Management*, 11, 343-354.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K., Campilan, D., & Cardens, F. (2003). *Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world*. International Service for National Agricultural Research: Netherlands: .
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy: Developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*, 40, 163-185.
- Houlihan, B. (2012). Sport policy convergence: a framework for analysis. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 111-135. doi:10.1080/16184742.2012.669390
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative sport elite sport development: systems, structures and public policy*. Oxford: Elsevier.
- Houlihan, B., & Green, M. (2011). *Routledge handbook of sports development*. London: Routledge.
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development*. London: Routledge.
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development*. London: Psychology Press.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Board power and performance within voluntary sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 3, 103–119.
- Hoye, R., Nicholson, & Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*. Oxford: Elsevier.
- Huang, H., & Humphreys, B. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US microdata. *Journal of Economic Psychology*, 33(4), 776-793.
- Hull, C., & Lio, B. (2006). Innovation in non profit and for profit organizations: Visionary, strategic and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1), 53-65.
- Hums, M., & MacLean, J. (2009). The future of sport governance. En M. Hums, & J. MacLean, *Governance and policy in sport organizations* (págs. 343-356). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, Publishers.
- Hylton, K. (2013). *Sports Development: Policy, Process and Practice*. London: Routledge.

- Hylton, K. (2016). This way: Critical race theory in sport and leisure. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap 27). New York: Routledge.
- Hylton, K., & Bramhan, P. (2008). *Sport development: policy, process and practice* (2 ed.). London: Routledge.
- IHRSA. (2017). *The IHRSA global report: The state of the health club industry*. Boston, MA: IHRSA.
- Inayatullah, S. (1990). Deconstructing and Reconstructing the Future. *Futures*, 22(2), 115-141.
- Inayatullah, S. (1998). Macrohistory and future studies. *Futures*, 30(5), 381-394.
- Inayatullah, S. (2006). *El pensamiento prospectivo como herramienta de transformaciòn*. Taiwan: Tamkang University.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the future: Methods and tools for organizational and societal transformation*. Taiwan, Graduate Institute of Futures Studies, Tamsui, Taipei: Tamkang University Press.
- Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. *Foresight*, 10(1), 4-28.
- Inayatullah, S. (2013). Estudios del futuro: Teorías y metodologías. En F. Junquera, *There's a Future: Visions for a better world* (págs. 33-66). Madrid: BBVA.
- Inayatullah, S. (2017). Macrohistory and timing the future as practice. *World Futures Review*, 9(1), 26-33.
- International Olympic Comittee (IOC). (7 de Junio de 2014). *IOC and UN secretariat agree historic deal to work together to use sport to build a better world*. Obtenido de Olympic. org: <http://www.olympic.org/news/ioc-and-un-secretariat-agree-historic-deal/230542>
- ITEP. (2016). *Índice de transparencia de entidades públicas*. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de <http://www.indicedetransparencia.org.co>
- Izcarra, S., & Andrade, K. (2003). *La entrevista en profundidad: Teoria y práctica*. Victoria, Tamaulipas, México: PROMEP.
- Jaitman, L., & Scartascini, C. (2017). *Deporte para el desarrollo*. Washington, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- James, J. (2016). Sport fan socialization: becoming loyal to a team. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXII). New York: Routledge.
- Jiang, X., & Peterson, R. (2012). Beyond Participation: The Association Between School Extracurricular Activities and Involvement in Violence Across Generations of Immigration. *Journal of Youth and Adolescence*, 41(3), 362-378.
- Jonasson, K., & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13(2), 287-299. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/17430430903522996>

- Kahn, L., & Norman, W. (2012). *Move It: Increasing young people's participation in sport*. London: The Young Foundation .
- Kane, M. (2016). The continuum theory: challengin traditional conceptualisations and practices of sport. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXIX). New York: Routledge .
- Karlsen, J., & Karlsen, H. (2013). Classification of Tools and Approaches Applicable in Foresight Studies . En M. Giaoutzi, & S. B, *Recent Developments in Foresight Methodologies* (págs. 27-53). London: Springer.
- Kay, T., & Bradbury, S. (2009). Youth sport volunteering: developing social capital? Sport, Education and Society. *Sport, Education and Society*, 14(1), 121-140.
- Kerr, C. (1983). *The future of industrial societies: Convergence or continuing diversity?*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Khakee, A., & Dahlgreen, L. (1986). Values in futures studies and long-term planning: Two Swedish case studies. *Futures*, 18(1), 52-67.
- Kihl, L., Kikulis, L., & Thibault, L. (2007). A deliberative democratic aproach to athlete-centred sport: The dynamics os administrative and communicative power. *European sport management quaterly*, 7(1), 1-30.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sports organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 343–370.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. (1995). Does decision-making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 273–299.
- Kikulis, L., Slack, T., Hinings, C., & Zimmermann, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129-150.
- Kirk, D. (2004). *Sport and early learning experiences*. In *Sport England Driving Up Participation: The Challenge for Sport*,. London: Sport England.
- Knoppers, A. (2016). The gendering of leadership in sport organizations:post-estructural perspectives. En G. Cunnninghan, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXV). New York: Routledge.
- Kohl, H., Craig, L., Lambert, E., Leetongin, G., & Kahlmeier, S. (2012). The pandemic of physical inactivity: Global action for public health. *The Lancet*, 380(9838), 294-305. doi:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60898-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60898-8)
- Kok, P., & De Voogd, L. (2015). *Building a future of european sports innovation*. Eindhoven: Innosport EU.
- Lang, M., & Light, R. (2010). Interpreting and implementing the long term athlete development model: English swimming coaches' views on the (swimming) LTAD in practice. *Journal of Sports Science & Coaching*, 5, 389–402. doi:10.1260/1747–9541.5.3.389

- Lawson, H. (2005). Empowering people, facilitating community development and contributing to sustainable development. *Sport, Education and Society*, 10(1), 135-160.
- Leopkey, B., & Parent, M. (2016). Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the olympic games. *Annals of Leisure Research*, In press.
- Levermore, R. (2008). Sport-in-international development: Time to treat it seriously? *Journal of World Affairs*, 14(2), 55–66.
- Li, M. (2001). On social sports industrial development focus through the change of population structure. *Journal of Shandong Physical Education Institute*, 17(2), 25-28.
- Lindsey, I. (2008). Conceptualising sustainability in sports development. *Leisure Studies*, 27(3), 279–294.
- Linstone, H. (2004). New drivers and directions: challenges for TFA. En *New technology foresight, forecasting and assessment method*. Sevilla: PREST.
- London College of Communication. (21 de Mayo de 2017). *Forecasting futures*. Obtenido de <http://forecastingfutures.co.uk/#about>
- Lyras, A., & Welty Peachey, J. (2011). Integrating sport for development theory and praxis. *Sport management review*, 14(4), 311-326.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207–220. doi:10.1080/17461390500344644
- Mahony, D., & Howard, D. (2001). Sport bussines in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15, 275-296.
- Mahony, D., & Jordan, J. (2016). Organizational justice theory development. En G. Cunnninghan, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap 13). New York: Routledge .
- Mallen, C., & Chard, C. (2011). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. *Sport Management Review*, 14(4), 424-433. doi:10.1016/j.smr.2010.12.002
- Marien, M. (2009). Futures-thinking and identity: Why “Futures Studies” is not a field, discipline, or discourse: a response to Ziauddin Sardar’s ‘the namesake’. *Futures*, 42, 190-194. doi:10.1016/j.futures.2009.11.003
- Martin, B. (2010). The origins of the concept of ‘foresight’ in science and technology: An insider's perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1438–1447.
- Martin, J. (2005). *Funciones básicas de la planificación económica y social. Serie Gestión Pública, N° 51 (LC/L.2363-P)*,. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Martin, K. (2010). *Brain boost: Sport and physical activity enhance children's learning*. The University of Western Australia.: School of Population Health.



- Marvul, J. (2012). If You Build It, They Will Come A Successful Truancy Intervention Program in a Small High School. *Urban Education*, 47(1), 144-169.
- Masini, E. (1983). *Visions of desirable societies*. Oxford: Pergamon.
- Masini, E. (1993a). *La prevision humana y social*. Mexico: Fondo de cultura economica.
- Masini, E. (1993b). Los estudios de futuro y las tendencias hacia la unidad y la diversidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales. Unesco*, 137, 373-382.
- Masini, E. (1994a). *The Futures of Cultures*. París: Unesco.
- Masini, E. (1994b). *Penser le futur*. Paris: Dunod.
- Masini, E. (2006). Rethinking futures studies. *Futures*, 1158-1168.
- Masini, E. (2013a). Estudios orientados al futuro e incertidumbre ¿que futuro para el futuro? En J. Medina, & A. Alonso, *Eleonora Masini: El alma de los estudios del future*. Ciudad de México-Cali: Fundación Javier Barros Sierra – Universidad del Valle.
- Masini, E. (2013b). Estudios sobre el futuro: metodos y prospectiva. En J. Medina, & A. Alonso Concheiro, *Eleonora Masini: El alma de los estudios del future*. Ciudad de México, Cali: Fundación Javier Barros Sierra – Universidad del Valle.
- Masini, E. (2013c). Prevision: sobre el mañana no hay certeza. En J. Medina, & A. Alonso Concheiro, *Eleonora Masini: El alma de los estudios del future*. Ciudad de México, Cali: Fundación Javier Barros Sierra – Universidad del Valle.
- Masini, E., & Galtung, J. (1979). *Visiones de sociedades deseables*. Mexico, D.F: Federación Mundial de Estudios de los Futuros.
- Masini, E., & Garita, L. (1986). *The Futures of Peace, Cultural Perspectives*. Universidad para la paz, Costa Rica: Proceedings of the VIII World Conference World Futures Studies Federation.
- Masini, E., & Medina, J. (2000). Scenarios as seen from a human and social perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 1(65), 49-66.
- Mason, D., & Kunkel, T. (2016). The sports product. En G. Cunningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XXIII). New York: Routledge .
- Mathias Weber, K. (2003). Transforming large socio-technical systems towards sustainability: On the role of users and Future Visions for the uptake of city logistics and combined heat and power generation. *The European Journal of Social Science Research*, 16(2), 155-175. doi:10.1080/13511610304522
- Mattar, J., & Perrotti, D. (2014). *Planificación prospectiva y gestion publica: reflexiones para la agenda de desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- May, G. (1996). *The future is ours: Foreseeing, managing and creating the future* . London: Praeger Adamantine.
- McKenney, A., & Dattilo, J. (2001). Effects of an Intervention Within a Sport Context on the Pro-social Behavior and Anti-social Behavior of Adolescents with Disruptive Behavior Disorders. *Therapeutic Recreation Journal*, 35(2), 123-140.

- Medina, J. (2002). La construcción social del futuro. Anotaciones desde la previsión humana y social. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 27, 227-263.
- Medina, J. (2003). *Vision Compartida de futuro*. Cali: Universidad del Valle.
- Medina, J. (2015). *Seminario doctoral: teorías y métodos de los estudios de futuro*. Cali: Universidad del Valle-Doctorado en administración.
- Medina, J. (2018). *Curso "Prospectiva y Desarrollo". Sesión 3. La prospectiva como anticipación y construcción de futuros. Conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Medina, J., & Ortegon, E. (1997). *Prospectiva: construcción social de futuro*. Cali: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Universidad del Valle.
- Medina, J., & Ortegon, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica*. Santiago de Chile: Cepal.
- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Meissner, D., Gokhberg, L., & Sokolov, A. (2013). *Science, Technology and Innovation Policy for the Future*. London: Springer.
- Merkel, S., Schmidt, S., & Schreyer, D. (2016). The future of professional football: A Delphi-based perspective of German experts on probable versus surprising scenarios. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(3), 295-319. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/SBM-10-2014-0043>
- Miah, S. (2005). From anti-doping to a 'performance policy': Sport technology, being human, and doing ethics. *European Journal of Sport Science*, 5(1), 51-57. doi:10.1080/17461390500077285
- Miklos, T., & Tello, M. (2012). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Mexico D.F: Fundacion Javier Barros Sierra.
- Milano, M., & Chelladurai, P. (2011). Gross Domestic Sport Product: The Size of the Sport Industry in the United States. *Journal of Sport Management*, 25, 24-35.
- Miles, I. (2010). The development of technology foresight: A review. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1448-1456.
- Miles, I., & Keenan, M. (2003). *Practical Guide to Regional Foresight*, European Commission (Vol. 2). Luxembourg: Country Specific Practical Guides to Regional Foresight.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations; Development of a process model. *Sport Management Review*, 19, 365-377.
- Millar, T. (2005). *Community and Sport Development Research Project Report*. London: SkillsActive.
- Ministerio de Hacienda. (2017). *Distribución del gasto público social*. Recuperado el 24 de enero de 2018, de

- [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto;jsessionid=ZBkqsXTN9VTgFtbgVjwxQ1n1qFfHKxBJCuLE5l6MGyhMePi-OH68!-694886737?\\_adf.ctrl-state=2br6x0j\\_4&\\_afLoop=1125427](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto;jsessionid=ZBkqsXTN9VTgFtbgVjwxQ1n1qFfHKxBJCuLE5l6MGyhMePi-OH68!-694886737?_adf.ctrl-state=2br6x0j_4&_afLoop=1125427)
- Ministerio de Salud. (2017). *Seguimiento megameta salud Colombia*. Bogota: Ministerio de salud de Colombia.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23, 457–482.
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16(2), 135–147.
- Mojica, F. (2008). *La construcción de futuro*. Bogota: Convenio Andres Bello, Universidad Externado de Colombia.
- Mujica, V. (2015). Nanotecnología y deportes: una tecnología disruptiva que está cambiando el juego . En V. Mujica, M. Gonzalez, J. Sigal, & S. Estrada, *Tecnociencia, Deporte y sociedad: ¿Victorias de laboratorio? Volumen 3* (págs. 31-48). Bogota: Sociedad. Colombia digital.
- Mukherjee, A., Goswamin, R., Goyal, T., & Satija, D. (2010). *Sports retailing in India: Opportunities, constraints and way forward. Working Paper 250*. Indian Council for Research on International Economic Relations.
- Mutter, F., & Pawlowski, T. (2014). Role models in sports – Can success in professional sports increase the demand for amateur sport participation? *Sport Management Review*, 17, 324-336. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2013.07.003>
- Nauright, J. (2014). Saving Global Sport from Itself: Towards Sustainable Futures for Grassroots Sport, Physical Fitness and Recreation. *ALESDE-conference*, (págs. 1-11). Bogota.
- Nicholson, M., Hoyer, R., & Houlihan, B. (2011). *Participation in sport*. London: Routledge.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and forprofit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. doi:10.1080/16184742.2014.995691
- O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). *Sport governance: International case studies*. New York: Routledge.
- O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). The future: Trends and challenges in sport governance. En I. O'Boyle, & T. Bradbury, *Sport governance: International case studies* (págs. 277-288). New York: Routledge.
- O'Brien, D., & Slack, T. (1999). Deinstitutionalizing the amateur ethic: An empirical investigation of change in a rugby union football club. *Sport Management Review*, 2, 24–42.

- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17, 417–448.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). Strategic responses to institutional pressures for commercialization Case study of a senior English rugby union club. En D. O'Brien, & T. Slack, *The Commercialization of Sport* (págs. 164–184). London: Frank Cass.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. doi:10.1080/16184742.2014.898677
- O'Connor, S., & Jose, P. (2012). propensity score matching study of participation in community activities: a path to positive outcomes for youth in New Zealand? *Developmental Psychology*, 48(6), 1563-1569.
- OECD. (2017). *Health at a glance 2017: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1963). *Actas 157 reunion consejo de administracion*. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Physical inactivity: a global public health problem*. Recuperado el 18 de Enero de 2018, de Organización Mundial de la Salud: <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A893?lang=en>
- Ortegon, R. (2011). *Fuentes de financiación del deporte en Colombia*. Bogota: Coldeportes-mesa técnica.
- Ozer, D., Baran, F., Aktop, A., Nalbant, S., Ağlamış, E., & Hutzler, Y. (2012). Effects of a Special Olympics Unified Sports soccer program on psycho-social attributes of youth with and without intellectual disability. *Research in Developmental Disabilities*, 33(1), 229-239.
- Palmer, C. (2000). Spin doctors and sportsbrokers: Researching elites in contemporary sport—A research note on the Tour de France. *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 364–377.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3, 23–46. doi:10.1016/S1441-3523(00)70078-7
- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M. (2016). Stakeholder management for sport organizations. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap VI). New York: Routledge.
- Parent, M., & MacDonald, D. (2014). *Stakeholder Perceptions on the Democratic Governance of Major Sports Events*. Melbourne, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand conference.

- Parent, M., & MacIntosh, E. (2013). Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(4), 223-237.
- Parent, M., & Slack, T. (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*. San Diego: Elsevier.
- Partisans. (1978). *Deporte, cultura y represión*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Perks, T. (2007). Does Sport Foster Social Capital? The Contribution of Sport to a Lifestyle of Community Participation. *Sociology of Sport*, 24(4), 378-401.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations- a resource dependence perspective*. New York: Routledge.
- Phillips, P., & Newland, B. (2014). Emergent models of sports development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*, 17, 107-120.
- Poggi, C. (2009). *Inventing Futurism: The Art and Politics of Artificial Optimism*. Princeton: Princeton University Press.
- Popper, R. (2008a). Foresight methodology. En G. e. al, *The handbook of technology foresight: Concepts and practice*. (págs. 44-88). Cheltenham: Edward Elgar.
- Popper, R. (2008b). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10(6), 62-89.
- Popper, R., Popper, M., & Velasco, G. (2017). Towards a more responsible sustainable innovation assessment and management culture in Europe. *Engineering management and production services*, 9(4), 7-20. doi:10.1515/emj-2017-0027
- Popper, R., Velasco, G., & Popper, M. (2017). *CASI-F: Common framework for the assessment and management of sustainable innovation*. EU: Casi project report. Deliverable 6.2.
- Porter, A. (2004). Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(3).
- Porter, A. (2010). Technology foresight: types and methods. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 6(1-2-3).
- Poynter, G. (2006). *From Beijing to bow bells: Measuring the Olympics effect*. London: Research Institute, University of East London.
- Preuss, H. (2013). The Contribution of the FIFA World Cup and the Olympic Games to Green Economy. *Sustainability*, 3581-3600.
- Preuss, H. (2016). A theory of mega sport event legacy. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap VII). New York: Routledge.
- Puig, N., & Heinemann, K. (1991). El Deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers de sociologia*, 38, 123-141.
- Qiang, P. (2016). A study of Chinese sports development trend. *Journal of Physical Education / Tiyu Xuekan*, 23(2), 12-16.

- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 488-494.
- Ratten, V. (2011). Practical Implications and Future Research Directions for International Sports Management. *Thunderbird International Business Review*, 53(6). doi:10.1002/tie.20451
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V., & Ferreira, J. J. (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. London: Routledge.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2007). *The future of sports media*. Bethesda, MD: World future society.
- Reis, A., Vieira, M., & Sousa M, F. R. (2016). Sport for Development in developing countries: The case of the Vilas Olímpicas do Rio de Janeiro. *Sport Management Review*, 19(2), 107-117.
- Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward. (2011). The future of sport management. En L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet, & Downward, *Routledge handbook of sport management* (págs. 457-462). New York: Routledge.
- Ros, M., & Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 69, 69-88.
- Rowan, J. (1998). Skiing Australia: Reorganising for the future. *Sport Management Review*, 1(1), 77-93.
- Rowe, K., & Siefken, K. (2016). Cap. IX. Sport and health promotion. En E. Sherry, N. Schulenkorf, & P. Phillips, *Managing sport development* (págs. Pos.3110-3439). London: Routledge.
- Rowe, K., Shilbury, D., Ferkins, L., & Hinckson, E. (2013). Sport development and physical activity promotion: An integrated model to enhance collaboration and understanding. *SPORT MANAGEMENT REVIEW*, 16(3), 364-377.
- Sam, M. (2012). Targeted investments in elite sport funding: Wiser, more innovative and strategic? *Managing Leisure*, 17, 207-220. doi:10.1080/13606719.2012.674395
- Sam, M., & Jackson, S. (2006). Developing national sport policy through consultation: The rules of engagement. *Journal of Sport Management*, 20, 366-386.
- Sandino, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional. *Revista interamericana de educación, pedagogía y estudios culturales*, 10(2).
- Sardar, Z. (2009). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name? *Futures*, 42, 177-184.

- Saritas, O. (2018). *Foresight in transition: A review and a way forward*. Brussels, 4-5 June 2018: 6th International Conference on Future-Oriented Technology Analysis (FTA) – Future in the Making .
- Sawyer, T., Bodey, K., & Judge, L. (2008). *Sport governance and policy development*. Champaign, Illinois: Sagamore Publishing.
- Schaefer, J. (Septiembre de 2012). *El deporte y la propiedad intelectual*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Organizacion Mundial de la Propiedad Intelectual: <http://www.wipo.int/ip-sport/es/>
- Scheerder, J. (2007). *Recreation sport in Flanders. Growth, size and segmentation of the flemish recreation sport market*. Antwerp: F&G partners.
- Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects. *Sport Management Review*, 15, 1-12.
- Schulenkorf, N. (2016). Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport Management Review*, In press. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2016.11.003>
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximising positive social impacts: strategies for sustaining and leveraging the benefits of intercommunity sports events in divided societies. *Journal of Sport Management*, 26, 379-390.
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for Development: An Integrated Literature Review. *Journal of Sport Management*, 30, 22-39.
- Schultz, W. (2012). The history of futures. En A. Curry, *The future of futures* (págs. 3-7). Houston, Texas: Association of professional futurists.
- Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. *Clio America*, 3(6), 152-164.
- Sen, A. (2000). *El desarrollo como libertad*. Madrid: Paidós.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Madrid: Taurus.
- Sentencia T-242/16, T-242/16 (Corte constitucional de Colombia 16 de mayo de 2016).  
Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/t-242-16.htm>
- Sentencia T-410/99, T-410/99 (Corte constitucional de Colombia 4 de junio de 1999).
- Sentencia T-435/05, T-435/05 (Corte constitucional de Colombia 28 de abril de 2005).  
Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/t-435-05.htm>
- Sentencia T-560/15, T-560/15 (Corte constitucional de Colombia 31 de agosto de 2015).  
Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/t-560-15.htm>
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Chalip, L. (2015). Managing sport for social change: The state of play. *Sport management review*, 18, 1-20.
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Phillips, P. (2016). *Managing sports development*. London: Routledge.
- Shibli, S., De Bosscher, V., Van Botemburg, M., & Bingham, J. (2011). Forecasting the performance of nations in elite sport. En L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet, & P.

- Downward, *Routledge Handbook of Sport Management* (págs. 86-102). New York: Routledge.
- Shilbury, D., & Moore, K. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 5–38. doi:10.1177/0899764005279512
- Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport management review*, 16(3), 349-363.
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. (2008). Sport Development. Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue. *Sport management review*, 11, 217-223.
- Singapore Sports Council. (2011). *Vision 2030: Live better through sports*. Singapore: Singapore Sports Council. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de [www.ssc.gov.sg](http://www.ssc.gov.sg)
- Skille, E. (2016). Sport policy implementation. En G. Cunnningham, Fink, J, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap VIII). New York: Routledge.
- Skinner, J., & Gilbert, K. (2007). Sport management education: teaching and learning for the future. *Sport Management Review*, 10(2), 125-131.
- Skinner, J., Zakus, D., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged people. *Sport Management Review*, 11(3), 253–275.
- Skirstad, B., & Hanstad, D. (2013). Gender matters in sport event volunteering. *Managing Leisure*. doi:10.1080/13606719.2013.809188
- Slack, T., & Hinings, C. (1987). Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian Journal of Applied Sciences*, 12, 185-193.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, A., & Westerbeck, H. (2004). *The sport Bussines future*. New York: Palgrave Macmillan.
- Smith, J., & Saritas, O. (2011). Science and technology foresight baker's dozen: A pocket primer of comparative and combined foresight methods. *Foresight*, 13(2), 79–96.
- Smolianov, P, Sheehan, J, Fritz, E., Cruz, D., . . . McMahon, S. (2016). Comparing the Practices of US Swimming against a Global Model for Integrated Development of Mass and High Performance Sport. *Journal of Sports Management and Commercialization*, 7(3-4), 3-26.
- Smolianov, P., Gallo, J., & Naylor, A. (2014). Comparing the practices of USA tennis against a global model for integrated development of mass participation and high performance sport. *Managing Leisure*, 19(4), 283-304. doi:10.1080/13606719.2014.885717
- Smolianov, P., Murphy, J., McMahon, S., & Naylor, A. (2015). Comparing the practices of US Soccer against a global model for integrated development of mass and high-



- performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 20(1), 1-21. doi:10.1080/13606719.2014.929402
- Solleiro, J., & Solis, N. (2015). Hitos, alcances y limitantes de la aplicación de la tecnología al Deporte de alto rendimiento . En I. Avalos, M. Montes, J. Solleiro, & N. Solis, *Tecnociencia, Deporte y sociedad: ¿Victorias de laboratorio?*. Volumen 2 (págs. 48-70). Bogota: Sociedad. Colombia digital.
- Sotiriadou, K., Quick, S., & Shilbury, D. (2006). Sport for ‘some’: Elite versus mass participation. *International Journal of Sport Management*, 7, 50–66.
- Sotiriadou, P., & Shilbury, D. (2013). Sport development in high performance sport: The process of attracting retaining and nurturing athletes. En P. Sotiriadou, & V. De Bosscher, *Managing high performance sport* (págs. 139–158). New York: Routledge.
- Sotiriadou, P., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of sport management*, 22(3), 247-272.
- Spaaij, R. (2012). Building social and cultural capital among young people in disadvantaged communities: lessons from a Brazilian sport-based intervention program. *Sport, Education and Society*, 17(1), 77-95.
- Sport and recreation alliance. (2013). *Future trends: Innovating to grow participation in sport*. London: Future foundation.
- Sport and recreation alliance. (2015). *Fit for the future: Helping sport and recreation sector face the challenges of tomorrow*. UK: Sport and recreation alliance.
- Sport Council. (1991). *Sport development policy*. London: Sport England.
- Sport Council. (1993). *Sport development policy*. London: Sport England.
- Sport England. (2000). *A sporting future for all*. London: Sport England.
- Sport England. (2015). *Sporting future: A new strategy for an active nation*. London: Sport England.
- Sportbusiness. (2016). *Ultimate sport cities*. Lausanne: Sportbusiness. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de <http://www.sportbusiness.com/sportbusiness-ultimate-sports-cities-awards-2016-new-york-city-triumphs-sportaccord-convention>
- Sportcal. (2017). *Global sports impact report 2017*. London: Sportcal.
- Stevenson, T. (2008). From vision into action. *Futures*, 38, 667-672. doi:10.1016/j.futures.2005.10.009
- Street, G., & James, R. (2007). *The Relationship between Organized Recreational Activity and Mental Health*. Curtin University: Centre for Behavioural Research in Cancer Control.
- Sugden, J., & Tomlinson, A. (1998). Power and resistance in the governance of world football: Theorizing FIFA’s transnational impact. *Journal of Sport and Social Issues*, 299–316.

- Superintendencia de sociedades. (24 de Abril de 2018). *Ingresos de los equipos de fútbol profesional colombiano se incrementaron 5,9% en 2017*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/Ingresos-de-los-equipos-de-futbol-profesional-colombiano-se-incrementaron-59-en-2017.aspx>
- Tao, X. (2006). Sports Industry and Sustainable Development of Sports Economy on Vacation Study Recreation. *Journal of Sports and Science*, 6, 123-132.
- Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilberston, J., & Tayleur, W. (2015). *A review of the Social Impacts of Culture and Sport*. London: The Culture and Sport Evidence (CASE).
- Taylor, T., & Toohey, K. (2006). Impacts of terrorism-related safety and security measures at a major sport event. *Event Management*, 9(4), 199-209.
- Taylor, T., & Toohey, K. (2007). Perceptions of terrorism threats at the 2004 Olympic Games: Implications for sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 12(2), 99-114.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83-99.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for non-profit organizations: Empirical verification of a framework. *Journal of Sport Management*, 8(3), 218-233.
- Thoma, J., & Chalip, L. (1996). The future of sport governance in the global community. En J. Thoma, & L. Chalip, *Sport governance in the global community* (págs. 189-197). Morgantown, WV: Fitness information technology.
- Thomas Yokum, J., Gonzalez, J., & Badgett, T. (2006). Forecasting the long-term viability of an enterprise: The case of a minor league baseball franchise. *Journal of Sport Management*, 20, 248-259.
- Tjønndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian business review*, 38-56. doi:<http://dx.doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>
- Tobias, N., Pamela, W., Svenja, F., & Christoph, B. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. doi:10.1080/16184742.2014.995691
- Toohey, K., & Taylor, T. (2008). Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 22(4), 451-469.
- Trail, G., & Chelladurai, P. (2002). Perceptions of intercollegiate athletics goals and processes: The influence of personal values. *Journal of Sport Management*, 8(3), 218-233.
- Trail, G., & Turner, B. (2016). Sport consumer behavior. En G. Cunnninghan, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XIX). New York: Routledge.

- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6, 459–489.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Sotiriadou, P., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2016). A method to evaluate countries' organisational capacity: A four country comparison in athletics. *Sport management review*, 19, 279–292.
- Unbehaun, W., Probstl, U., & Haider, W. (2008). Trends in winter sport tourism: challenges for the future. *Tourism review*, 63(1), 36–47. doi:10.1108/16605370810861035
- UNESCO. (1968). *Manifiesto sobre el deporte*. Mexico D.F.: UNESCO.
- UNESCO. (2015). *Carta internacional de la educacion fisica, la actividad fisica y el deporte*. Berlin: UNESCO.
- UNOSDP. (2003). *Sport for Development and Peace: Towards Achieving the Millennium Development Goals*. New York: United nations.
- UNOSDP. (2013). *Sport for Development and Peace report*. New York: United Nations.
- Van Bottenburg, M. (2002). *Sport for all and elite sport policy: do they benefit one another? Proceedings world sport for all congress*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de Available from: <http://www.vanbottenburg.nl/downloads/147.%20Van%20Bottenburg%20-%20Sport%20for%20all%20and%20elite%20sport.%20Do%20they%20benefit%20one%20another.pdf>
- Van Bottenburg, M., Elling, E., Hover, P., Brinkhof, S., & Romijn, D. (2011). *The social meaning of elite sport*. Utrecht: Mulier Instituut & Universiteit Utrecht.
- Van der Helm, R. (2008). The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures*, 41(2), 96–104. doi:10.1016/j.futures.2008.07.036
- Van Notten, P., & Rotmans, J. (2001). The future of scenarios, Scenario and Strategy Planning. *Futures*, 3, 4–8.
- Van Notten, P., Rotmans, J., Asselt, V., & Rothman, D. (2003). An updated scenario typology. *Futures*, 35, 423–443.
- Varela, E. (2014). Biopoder, Biopolítica y Gubernamentalidad: Referentes de interpretación y crítica del poder managerial. *III Congreso de la red Pilares*, (págs. 1–38). Porto Alegre, Brasil.
- Vargas, C. (2018). Gestión y política pública del deporte. *Revista Libre Empresa*, 15(1), 175–190. doi:<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.28.xxx>
- Vermeulen, J., & Verweel, P. (2009). Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 12(9), 1206–1219.
- Vilnius. (2008). *Study of Sports Sector*. Methodological Centre for Vocational Education and Training.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresigh*, 5(3), 10–21.

- Walker, S., & Tehrani, M. (2012). Future trends in the international sport industry. En L. Ming, E. MacIntosh, & G. Bravo, *International Sport Management* (págs. 31-52). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Walsh, R. (2011). Lifestyle and Mental Health. *American Psychologist*, 66(7), 579-592.
- Wang, W., & Theodoraki, E. (2007). Mass sport policy development in the Olympic City: the case of Qingdao - host to the 2008 sailing regatta. *Journal of the royal society for the promotion of health*, 127(3), 125-132.
- Waring, A., & Mason, C. (2010). Opening doors: promoting social inclusion through increased sports opportunities. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13(3), 517-529.
- Warner, S., & Sparvero, E. (2016). Sport and sense and community theory. En G. Cunningham, Fink, J., & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport management* (pág. Cap XVI). New York: Routledge.
- Weed, M., Coren, E., & Fiore, J. (2009). *A Systematic Review of the Evidence Base for Developing a Physical Activity and Health Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. London: Department of Health.
- Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefstathiou, D., Mansfield, L., & Dowse, S. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: a systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195-226. doi:10.1080/16184742.2014.998695
- Weinreich, J. (2014). *Copa del Mundo 2022 en Qatar, el trabajo esclavo, la corrupción y la FIFA*. Berlin: Krautreporter.
- Weis, K. (1979). *Sociología del deporte*. Miñón: Valladolid.
- Welch, M. (1994). The professional in a voluntary world. *Second European Congress on Sport Management* (págs. 355-367). Florence: Official proceedings.
- Wheaton, B. (2016). Lifestyle sport. En B. Houlihan, & D. Malcolm, *Sport and society: A student introduction* (págs. 109-133). London: Sage.
- Wicker, P., & Hallmann, K. (2013). A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 110-139. doi:10.1080/16184742.2012.744768
- Wicker, P., Hallmann, K., & Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(1), 51-68.
- Wiesner, E., Garnier, L., & Medina, J. (2000). *Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional, Funciones básicas de la planificación, Cuadernos del ILPES, No 46 (LC/IP/G.126-P)*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Winand, M., & Hoeber, L. (2016). Innovation capability of non-profit sport organizations. En V. Ratten, & J. Ferreira, *Sport entrepreneurship and innovation* (págs. 40-63). London: Routledge.

- Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1, 234–251. doi:10.1108/20426781111162657
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2012). Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(10), 1–24.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150. doi:10.1080/13606719.2013.859460
- Wittock, H., Laporte, W., & Meerbeek, R. (1991). The development of an instrument with which sports NGBs can evaluate and optimize their management. *European Journal for Sport Management*, 1, 90-101.
- Wolfe, R., Hoerber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 2, 135–156. doi:10.1080/16184740208721917
- World gaming federation. (2017). *The future of video games comes from Europe*. Boulogne Billancourt, France: European Commission.
- Yin, R. (2004). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yizhou, T., Wang, J., Chou, W., Kim, E., Zhang, J., & Gong, B. (2017). When the future of Chinese soccer is at stake: Chinese youth's attention, involvement and satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 29-47. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJSMS-09-2016-0065
- Zheng, L. (2011). *The research of identification and determination for sports industry cluster*. International Conference on Management and Service Science, MASS 2011.
- Ziegler, W. (1991). Enviosing the future. *Futures*, 23(5), 516-527.

## Anexo 1. Resultado análisis estructural

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence

1 : Faible

2 : Moyenne

3 : Forte

P : Potentielle

|                 | 1 : Salud | 2 : Educación | 3 : SFDP | 4 : Cul-Física | 5 : Económico | 6 : M.Ambiente | 7 : Transparen | 8 : Norm-Jurid | 9 : Financiaci | 10 : Organizaci | 11 : Talento H. | 12 : CTI-dpt | 13 : Infraestru | 14 : Dpt-urbano | 15 : Evt-territ | 16 : Dpt-elite | 17 : Dpt-todos | 18 : Dpt-emerge |
|-----------------|-----------|---------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1 : Salud       | 0         | 1             | 1        | 2              | P             | P              | 1              | 1              | P              | P               | 3               | P            | 1               | P               | 1               | 1              | 3              | P               |
| 2 : Educación   | 3         | 0             | 3        | 3              | 1             | P              | 1              | P              | 1              | 1               | 3               | 1            | 1               | P               | 1               | 1              | 1              | P               |
| 3 : SFDP        | 1         | 3             | 0        | P              | 1             | 1              | 1              | P              | 3              | 3               | 2               | 1            | 1               | 1               | 2               | 1              | 3              | P               |
| 4 : Cul-Física  | 3         | P             | 1        | 0              | P             | P              | 0              | P              | P              | 3               | 3               | 1            | 1               | P               | 1               | 3              | P              | P               |
| 5 : Económico   | P         | P             | 1        | P              | 0             | P              | 1              | P              | 3              | P               | 3               | 1            | 1               | P               | 1               | 3              | 3              | 3               |
| 6 : M.Ambiente  | P         | 3             | 1        | P              | P             | 0              | 0              | 1              | P              | 1               | 1               | P            | 3               | 3               | 1               | 3              | P              | 3               |
| 7 : Transparen  | 1         | 1             | 1        | P              | 3             | 0              | 0              | 3              | 3              | 3               | 1               | 1            | 3               | 3               | 3               | 2              | 1              | 0               |
| 8 : Norm-Jurid  | P         | 1             | 1        | P              | P             | P              | 3              | 0              | 3              | 3               | 3               | 1            | 3               | P               | 3               | 3              | 3              | P               |
| 9 : Financiaci  | 1         | 1             | 3        | P              | 3             | P              | 3              | 3              | 0              | 3               | 3               | 1            | 3               | P               | 3               | 3              | 3              | P               |
| 10 : Organizaci | 1         | 1             | 1        | 1              | 3             | 1              | 3              | 3              | 3              | 0               | 3               | 1            | 3               | 1               | P               | 3              | 2              | P               |
| 11 : Talento H. | 1         | 1             | 1        | 3              | 3             | 1              | 1              | 2              | 1              | 3               | 0               | 1            | 1               | 1               | 3               | 3              | 3              | 3               |
| 12 : CTI-dpt    | 1         | 1             | 1        | 1              | P             | P              | 1              | 1              | 1              | 1               | 1               | 0            | P               | P               | P               | 3              | 1              | 3               |
| 13 : Infraestru | 1         | 1             | 1        | 1              | 3             | 3              | 3              | 3              | 3              | 3               | 1               | 1            | 0               | P               | P               | 3              | 3              | P               |
| 14 : Dpt-urbano | P         | P             | P        | P              | P             | P              | 3              | 3              | 3              | P               | P               | P            | 3               | 0               | P               | 3              | P              | P               |
| 15 : Evt-territ | P         | P             | P        | 3              | 3             | 3              | 3              | 3              | 3              | 3               | 3               | P            | 3               | 3               | 0               | 3              | P              | P               |
| 16 : Dpt-elite  | 1         | 1             | 1        | 3              | 3             | 3              | 3              | 3              | 3              | 3               | 3               | 3            | 3               | 1               | 3               | 0              | P              | 3               |
| 17 : Dpt-todos  | 3         | 3             | 3        | 3              | 3             | 3              | 1              | 3              | 2              | 2               | 3               | 1            | 3               | P               | P               | 1              | 0              | P               |
| 18 : Dpt-emerge | P         | P             | P        | P              | 3             | P              | 0              | 1              | 1              | P               | P               | P            | P               | P               | P               | 3              | P              | 0               |

© LIPSOR-EPITAMICMAC

| Nº | Intitulé long                         | Intitulé court | Description                                                                                                                                                                    | Thème  |
|----|---------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1  | Deporte y salud publica               | Salud          | El Deporte se integrara a las políticas de salud pública buscando la reducción de los costos asociados a la inactividad física.                                                | Social |
| 2  | Deporte y educación                   | Educación      | El Deporte será cada vez más relevante en los procesos de formación cognitiva, emocional y física de niños y jóvenes.                                                          | Social |
| 3  | Deporte, inclusión, convivencia y paz | SFDP           | El Deporte se convertirá en la principal estrategia para construir el capital social necesario para impulsar procesos de inclusión, reconciliación y resolución de conflictos. | Social |

| N° | Intitulé long                                             | Intitulé court | Description                                                                                                                                                   | Thème           |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 4  | Cultura física                                            | Cul-Física     | Valoración social del deporte y la predisposición personal a realizar actividad física.                                                                       | Social          |
| 5  | Deporte y desarrollo económico                            | Económico      | El sector del Deporte será uno de los mayores movilizadores del crecimiento y desarrollo económico de las naciones.                                           | Económico       |
| 6  | Deporte y medio ambiente                                  | M.Ambiente     | El Deporte ejercerá una amplia influencia sobre la protección y conservación del medio ambiente en lo relacionado a la movilidad sostenible.                  | Ambiental       |
| 7  | Transparencia del sistema deportivo                       | Transparen     | Promover la visibilidad, institucionalidad, control y sanción para disminuir los riesgos de corrupción en el sistema deportivo.                               | Institucional   |
| 8  | Desarrollo institucional, jurídico y normativo del sector | Norm-Jurid     | La robustez y solidez de la normatividad garantiza la promoción del desarrollo deportivo en el largo plazo.                                                   | Institucional   |
| 9  | Financiación del desarrollo deportivo                     | Financiaci     | Los estados seguirán siendo los principales financiadores del desarrollo deportivo.                                                                           | Institucional   |
| 10 | Madurez de las organizaciones deportivas                  | Organizaci     | Las organizaciones deportivas deberán ser cada vez más eficientes e innovadoras para sobrevivir en el mercado deportivo futuro.                               | Institucional   |
| 11 | Talento humano deportivo                                  | Talento H.     | Para potenciar el desarrollo deportivo de una nación el talento humano deportivo (deportistas, entrenadores, dirigentes) deberá ser cada vez más profesional. | Institucional   |
| 12 | Ciencia, tecnología e Innovación del sector deportivo     | CTI-dpt        | La creación de nuevos productos y servicios deportivos contribuirán al desarrollo deportivo de las naciones.                                                  | Institucional   |
| 13 | Construcción y adecuación de infraestructura deportiva    | Infraestructu  | Los niveles de inversión en construcción y adecuaciones de infraestructura deportiva están relacionados al aumento de la participación y el éxito deportivo.  | Infraestructura |
| 14 | Deporte y desarrollo urbano                               | Dpt-urbano     | Las infraestructura deportiva tendrán cada vez mayor influencia sobre el desarrollo urbano.                                                                   | Infraestructura |
| 15 | Eventos deportivos y desarrollo territorial               | Evt-territ     | Los eventos deportivos serán cada vez más importante para el desarrollo territorial.                                                                          | Eventos         |
| 16 | Deporte de elite                                          | Dpt-elite      | El Deporte de elite seguirá siendo la principal práctica en las políticas de desarrollo deportivo de las naciones.                                            | Manifestaciones |
| 17 | Deporte para todos                                        | Dpt-todos      | El Deporte para todos adquirirá una mayor relevancia en las políticas de desarrollo social de las naciones.                                                   | Manifestaciones |
| 18 | Deportes emergentes                                       | Dpt-emerge     | Los deportes emergentes (e-sports, fantasy sports, lifestyle sports) se integraran paulatinamente al sistema deportivo mundial.                               | Manifestaciones |

## Anexo 2. Entrevista en profundidad a expertos

### PROSPECTIVA DEL DESARROLLO DEPORTIVO: VISIONES DE FUTURO DEL SISTEMA DEPORTIVO COLOMBIANO

Propósito del estudio: Esta es una investigación de carácter prospectivo, su propósito es identificar las diferentes visiones de futuro sobre el desarrollo deportivo colombiano. El proceso de investigación incluye la recolección de datos con expertos mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

Riesgos e incomodidades: Por la experiencia del investigador, se puede afirmar que la aplicación de la entrevista en profundidad no supone riesgo alguno para la integridad física, moral y ética de las personas que participan del estudio.

Privacidad y confidencialidad: La parte investigadora deja constancia que para la recolección, procesamiento, análisis y publicación de resultados se velará por la confidencialidad de la identidad e información consignada por los participantes.

Beneficios: La participación en el proyecto le permitirá hacer parte de una investigación de nivel doctoral, accediendo a resultados y productos cuando sea requerido.

Consentimiento: Declaro que he leído y he sido informado claramente sobre todos y cada uno de los procedimientos a seguir. Todas mis preguntas sobre este estudio y mi participación han sido atendidas y voluntariamente acepto contribuir al presente estudio en calidad de sujeto de investigación, respondiendo verazmente la entrevista.

Firma del participante:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

| Marque con una X que tipo de actor representa: |                          |                             |                          |
|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Dirigente deportivo(a) sector publico          | <input type="checkbox"/> | Deportistas                 | <input type="checkbox"/> |
| Dirigente deportivo(a) sector privado          | <input type="checkbox"/> | Entrenador(a)               | <input type="checkbox"/> |
| Administrativo(a)                              | <input type="checkbox"/> | Academia(a)                 | <input type="checkbox"/> |
| Empresario(a)                                  | <input type="checkbox"/> | ONG`s                       | <input type="checkbox"/> |
| Medios de comunicación                         | <input type="checkbox"/> | Organizaciones comunitarias | <input type="checkbox"/> |
| Sociedad civil                                 | <input type="checkbox"/> | Otros ¿Cuál?                |                          |



**Preguntas:**

1. Desde su perspectiva como experto, ¿cuáles son los problemas (barreras) estructurales del desarrollo deportivo colombiano?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos (oportunidades) que debe enfrentar el sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050?
3. ¿Cuáles son las tendencias y megatendencias con mayor influencia sobre el desarrollo deportivo global y colombiano?
4. ¿Cuáles aspectos con poca probabilidad de ocurrencia pero con un alto impacto podrían influir sobre el sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050?
5. ¿Cuáles son los valores que caracterizan al sistema deportivo colombiano? ¿qué valores deberían caracterizar el futuro del sistema deportivo colombiano?
6. ¿Cuáles son las capacidades que caracterizan al sistema deportivo colombiano? ¿qué capacidades deberían caracterizar al sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050?
7. ¿Cuál es su visión de futuro del sistema deportivo colombiano en el horizonte del 2050?
8. ¿Qué aspectos estratégicos se deberían tener en cuenta para consolidar su visión de futuro en el horizonte del 2050?
9. ¿Cuáles serían los actores con mayor influencia (poder) sobre el sistema deportivo colombiano en su visión de futuro y cuáles serían sus principales aliados y contradictores?
10. Finalmente, ¿cuáles son las contradicciones que usted identifica en las políticas, procesos y prácticas del desarrollo deportivo colombiano y como se manifiestan en los diferentes contextos del sistema?

### Anexo 3. Instrumento panel de expertos

#### PROSPECTIVA DEL DESARROLLO DEPORTIVO: VISIONES DE FUTURO DEL SISTEMA DEPORTIVO COLOMBIANO

Propósito del estudio: Esta es una investigación de carácter prospectivo, su propósito es identificar las diferentes visiones de futuro sobre el desarrollo deportivo colombiano. El proceso de investigación incluye la recolección de datos con expertos mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

Riesgos e incomodidades: Por la experiencia del investigador, se puede afirmar que la aplicación del panel de expertos no supone riesgo alguno para la integridad física, moral y ética de las personas que participan del estudio.

Privacidad y confidencialidad: La parte investigadora deja constancia que para la recolección, procesamiento, análisis y publicación de resultados se velará por la confidencialidad de la identidad e información consignada por los participantes.

Beneficios: La participación en el proyecto le permitirá hacer parte de una investigación de nivel doctoral, accediendo a resultados y productos cuando sea requerido.

Consentimiento: Declaro que he leído y he sido informado claramente sobre todos y cada uno de los procedimientos a seguir. Todas mis preguntas sobre este estudio y mi participación han sido atendidas y voluntariamente acepto contribuir al presente estudio en calidad de sujeto de investigación, respondiendo verazmente el cuestionario.

Firma del participante:

Fecha: \_\_\_\_\_

| Marque con una X que tipo de actor representa: |                          |                             |                          |
|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Dirigente deportivo(a) sector publico          | <input type="checkbox"/> | Deportistas                 | <input type="checkbox"/> |
| Dirigente deportivo(a) sector privado          | <input type="checkbox"/> | Entrenador(a)               | <input type="checkbox"/> |
| Administrativo(a)                              | <input type="checkbox"/> | Academia(a)                 | <input type="checkbox"/> |
| Empresario(a)                                  | <input type="checkbox"/> | ONG`s                       | <input type="checkbox"/> |
| Medios de comunicación                         | <input type="checkbox"/> | Organizaciones comunitarias | <input type="checkbox"/> |
| Sociedad civil                                 | <input type="checkbox"/> | Otros ¿Cuál?                |                          |



[illegible]

### **Visión de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050**

Una visión es una imagen sobre un futuro deseable, que puede estar basado en esperanzas y sueños, pero también en preocupaciones y miedos con relación a problemas o amenazas imaginadas (Popper, Velasco, & Popper, 2017). Desde su perspectiva como experto, ¿Cuál sería la visión de futuro del desarrollo deportivo colombiano en el horizonte del 2050?

|                                                                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Título de la visión (nombre de la visión)                                                        |  |
| Descripción (realizar una breve descripción sobre su visión del desarrollo deportivo en el 2050) |  |
| Valores relevantes para cumplir la misión                                                        |  |
| Capacidades (humanas, organizacionales, institucionales) necesarias para cumplir la visión       |  |
| Amenazas que puedan impedir cumplir la visión                                                    |  |
| Oportunidades que puedan surgir                                                                  |  |