

Prospectiva del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, Colombia. Visión del futuro en el 2030

Dario José Espinal-Ruiz¹
Escuela Nacional del Deporte
dario.espinal@endeporte.edu.co

Gildardo Scarpetta-Calero²
Escuela Nacional del Deporte
gildardo.scarpetta@endeporte.edu.co

Huberney Londoño-Hernández³
Universidad del Valle
huberney.londono@correounivalle.edu.co

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3334>

Fecha de recepción: 15 de octubre de 2021

Fecha de aprobación: 09 de junio de 2022

Cómo citar este artículo: Espinal-Ruiz, D.; Scarpetta-Calero, G.; Londoño-Hernández, H. (2022). Prospektiva del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, Colombia. Visión del futuro en el 2030. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (92), 253-279. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3334>

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo realizar un estudio prospectivo del sector del deporte que facilite el diseño de escenarios futuros desde la perspectiva de los actores y el análisis de los futuros plausibles, que permitan alcanzar la apuesta competitiva del deporte para el municipio de Guadalajara de Buga, Colombia. Se utilizó una metodología de tipo descriptiva, teniendo como unidad de análisis el sector del deporte del municipio, aplicando herramientas de la prospectiva: Delphi, Abaco de Regnier, MIC-MAC y Morphol. Como resultado se identificaron tres escenarios futuros: optimista, pesimista y retador, los cuales entrevén una visión estratégica para el horizonte en el 2030. Todo esto compone un insumo importante que contribuye al sector y sus actores para la toma de decisiones, determinación de acciones y recursos clave para la definición de una agenda prospectiva, que impacte positivamente el deporte formativo y competitivo en este municipio, mejorando su posicionamiento a nivel nacional e internacional. Los resultados muestran, entonces, una orientación a priorizar aquellos factores que mejoren las condiciones organizacionales, políticas, económicas y sociales, pues aquellos factores que aparecen en la extrapolación de manera desfavorable son considerados por los actores como los más retadores y resistentes al cambio, puesto que corresponden a centros de poder y decisión que escapan de su voluntad, mientras que los factores más favorables, son considerados deseados y podrían incidir, es decir, son posibles y realistas.

Palabras clave: prospectiva; estudio prospectivo; desarrollo local; sector deportivo; extrapolación de tendencias; visión de futuro; factores clave de éxito.

¹Doctor en Administración. Universidad del Valle. Magíster en Administración. Universidad del Valle. Especialista en Dirección y Gestión Deportiva. Escuela Nacional del Deporte. Especialista en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo. Escuela Nacional del Deporte. Profesional en cultura y deporte. Universidad INCCA de Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1191-7976>

²Magíster en Administración. Universidad del Valle. Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Especialista en Administración de Empresas. Universidad Antonio Nariño. Administrador de Empresas. Unidad Central del Valle del Cauca. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1484-6982>

³Magíster en Administración. Universidad del Valle. Especialista en proyectos de desarrollo. Escuela Superior de Administración Pública - ESAP. Administrador de Empresas. Universidad del Valle. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0006-7080>

Prospective Analysis of Sports Sector of Guadalajara de Buga Municipality, Colombia. Vision of the Future in 2030

Abstract

The objective of this research was to carry out a prospective study of the sports sector that helps designing future scenarios from the perspective of the actors involved and analyzing plausible futures which allow achieving the competitive level of sports for Guadalajara de Buga municipality, Colombia. A descriptive methodology was used, with the municipality's sports sector as the unit of analysis, and prospective tools were applied: Delphi, Regnier's abacus, MIC-MAC and Morphol. As a result, three future scenarios were identified: optimistic, pessimistic, and challenging which provide a strategic vision for the horizon in 2030. All this makes up an important input that contributes to the sector and its actors for decision making and establishment of actions and key resources for defining a prospective agenda, which positively impacts on training and competitive sports in this municipality, thus improving its ranking at a national and international level. The results show, then, an orientation towards prioritizing those factors that improve organizational, political, economic, and social conditions. Although, those factors that appear in the extrapolation in an unfavorable way are considered, by the actors, as the most challenging and resistant to change, since they correspond to power and decision cores that are beyond their will; the most favorable factors, on the other hand, are considered desired and could have an impact, that is, they are possible and realistic.

Keywords: Prospective; prospective study; local development; sports sector; extrapolation of trends; vision of the future; key factors of success.

Prospectiva do setor esportivo do município de Guadalajara de Buga, Colômbia. Visão do futuro em 2030

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um estudo prospectivo do setor esportivo que facilite o desenho de cenários futuros a partir da perspectiva dos atores envolvidos e a análise de futuros plausíveis que permitam alcançar o nível competitivo do esporte para o município de Guadalajara de Buga, Colômbia. Foi utilizada uma metodologia descritiva, tendo como unidade de análise o setor esportivo do município, aplicando ferramentas prospectivas: Delphi, Ábaco de Régnier, MIC-MAC e Morphol. Como resultado, foram identificados três cenários futuros: otimista, pessimista e desafiador, que proporcionam uma visão estratégica para o horizonte em 2030. Tudo isso constitui um importante insumo que contribui para o setor e seus atores, no sentido da tomada de decisões e a determinação de ações e recursos fundamentais para a definição duma agenda prospectiva que impacte positivamente o esporte formativo e competitivo neste município, melhorando o seu posicionamento a nível nacional e internacional. Os resultados mostram, então, uma orientação para priorizar aqueles fatores que melhoram as condições organizacionais, políticas, econômicas e sociais, uma vez que aqueles fatores que aparecem na extrapolação de forma desfavorável são considerados, pelos atores, como os mais desafiadores e resistentes à mudança, já que correspondem a centros de poder e decisão alheias à sua vontade, enquanto os fatores mais favoráveis são considerados desejados e poderiam ter impacto, ou seja, são possíveis e realistas.

Palavras-chave: prospectiva; estudo prospectivo; desenvolvimento local; setor esportivo; extrapolação de tendências; visão do futuro; fatores chave de sucesso.

Prospective du secteur sportif de la municipalité de Guadalajara de Buga, Colombie. Vision du futur en 2030

Résumé

Cette recherche avait pour objet réaliser une étude prospective du secteur du sport que permettrait l'élaboration de scénarios futurs a partir de la perspective des acteurs y l'analyse des futurs plausibles, que permettent atteindre le but compétitif du sport para la municipalité de Guadalajara de Buga, Colombie. Une méthodologie descriptive a été utilisée, prenant comme unité d'analyse, le secteur du sport de la municipalité en appliquant des outils prospectifs: Delphi, Abaco de Regnier, MIC-MAC et Morphol. Le résultat a été l'identification de trois scénarios futurs : optimiste, pessimiste et stimulant, lesquels permettent d'entrevoir une vision stratégique pour l'horizon 2030. Tout cela constitue un apport important qui contribue au secteur et a ses acteurs pour la prise de décision, la détermination des actions et des ressources clés pour la définition d'un agenda prospectif, qui impacte positivement le sport formateur de compétition dans cette municipalité, améliorant son positionnement au niveau national et international. Les résultats montrent donc une inclinaison a prioriser les facteurs qui améliorent les conditions organisationnelles, politiques, économiques et sociales, puisque les facteurs qui apparaissent dans l'extrapolation de maniere défavorable sont considérés par les acteurs comme les plus difficiles et les plus résistants au changement , car ils correspondent aux centres de pouvoir et de décision qui échappent à leur volonté , tandis que les facteurs les plus favorables sont considérés comme souhaités et pourraient avoir un impact, c'est-à-dire qu'ils sont possibles et réalistes.

Mots-clés: prospective; étude prospective; développement local; secteur sportif; extrapolation de tendance; vision future; facteurs clés de succès.

1. Introducción

La Ley 181 de 1995, también llamada Ley del Deporte, busca fortalecer la estructura del deporte nacional y alinearla con los postulados internacionales con el fin de consolidar el sistema, dotándolo de herramientas necesarias para mejorar la calidad de vida de los colombianos y fomentar la integración regional en un componente social a través de la práctica y la competencia deportiva.

De acuerdo con Espinal (2018), el sector deportivo en Colombia se encuentra en continuo crecimiento, gracias a los últimos alcances deportivos a nivel internacional, la reciente actualización de la Ley del Deporte, el incremento en el presupuesto para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física, la inversión por parte del Estado en la construcción de escenarios deportivos, la realización de eventos deportivos y la implementación de programas a nivel departamental y municipal.

A nivel local, en el histórico de participación del municipio de Guadalajara de Buga en los juegos departamentales ha tenido una buena actuación. Sin embargo, llama la atención las posibilidades que el sector del deporte tiene hacia el futuro en el largo plazo, de tal forma que contribuya a su surgimiento y consolidación, y por tanto, a mejorar la competitividad no solo de la región, sino del país.

El sector deportivo es tenido en cuenta por el Gobierno Nacional no solo en materia de inclusión e integración social, sino como derecho fundamental de las personas y factor de desarrollo que contribuye a la generación de empleo y la reducción de la desigualdad.

Las pocas oportunidades para el uso del tiempo libre generan situaciones de exclusión y debilitan el tejido social, lo que puede llevar a prácticas de ocio negativas que son el inicio de situaciones de conflicto y marginalidad. Por otra parte, las relaciones, aptitudes y comportamientos que se imparten en las prácticas deportivas, son un elemento eficaz que permite resolver conflictos, prevenirlos y construir confianza.

Autores como Espinal (2018), Girginov (2019), Espinal-Ruiz y Medina-Vásquez (2021) recomiendan la prospectiva como un instrumento que ayuda a superar las restricciones que

limitan la comprensión del desarrollo deportivo —que abarca una variedad amplia de objetivos sociales, políticos, económicos y deportivos—. Así mismo, otros estudios se orientan a servir de base para la planeación territorial y las políticas públicas de desarrollo local (Bello, 1977; Godet, 2002; Gutiérrez, 2010; Romaña, 2015) o para establecer algunas relaciones con otros sectores como el turismo (Huggins, 2013; Johnes, 2008; Ramshaw, 2013; Zauhar, 2004).

En ese sentido, con la presente investigación se busca emplear un enfoque participativo, metódico y riguroso que posibilite adentrarse en la complejidad de la situación actual del sector deportivo y describa los factores que dinamizan o frenan los programas, proyectos u operaciones de sus instituciones y organizaciones, para, finalmente, disponer de una visión compartida del porvenir que ilumine, motive y movilice —con sentido y significado— la voluntad y las acciones de los diferentes actores sociales hacia la construcción de un futuro deseado para el sector del deporte y la recreación del municipio de Guadalajara de Buga.

2. Enfoque teórico

En palabras de Godet (1999), «todos aquellos que pretenden predecir o prever el futuro son impostores porque el futuro no está escrito en ninguna parte, está por hacer» (p. 1). No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que se tiene es nuestro propio juicio personal (Godet y Durance, 2007). En consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjar la nuestra. Por ello, y según Godet y Durance (2009), para la prospectiva, lo esencial del futuro está por escribirse, ha de ser construido por los actores en mejores condiciones que estén decididos a luchar por el éxito de sus proyectos.

Desde otra perspectiva, Berger (1958) citado por Godet y Durance (2009, p. 15) dice que hay que prever las consecuencias de los actos y ver su relación con lo que sucede en todos los otros campos, porque «las verdades fragmentadas son a menudo tan nocivas como los errores».

Entonces, reflexionar sobre el futuro de una empresa o territorio ofrece una oportunidad para ir más allá de las limitaciones y contradicciones en el corto plazo, y hacer conscientes a todos los actores de la necesidad de cambiar sus hábitos y comportamientos para enfrentar los desafíos del cambio (Godet, 2002).

La prospectiva va más allá de la cuantificación y extrapolación de tendencias, puesto que no se enfoca en la prolongación del pasado, sino que está abierta a la influencia de los actores que intervienen en el presente en función de sus proyectos futuros (Godet y Medina-Vásques, 2011). Tampoco pretende eliminar la incertidumbre, sino reducirla y prepararse para las decisiones que construyan el futuro deseado (Durance, Godet, Mirénowicz y Pacini, 2007; Miklos, Arroyo y Zaragoza, 2016), la planificación del territorio (Godet y Durance, 2007) y la construcción de políticas públicas (Coates, 1985), siendo a la vez un instrumento de reflexión colectiva que moviliza el cambio social (Coates, Durance y Godet, 2010) sostenido por lo menos en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, pensamiento holístico y el consenso (Gordon, Ramic, Rohrbeck y Spaniol, 2020; Miklos y Arroyo, 2008).

La prospectiva, además de permitir e impulsar el desafío del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección (Miklos y Tello, 2007). Por otra parte, en el contexto empresarial y sectorial, desde un enfoque estratégico, la prospectiva se orienta a mejorar la innovación para la competitividad (Bas y Guilló, 2012; Rodríguez-Cortezo, 2000; Mojica, 2010).

Para Masini (Alonso-Concheiro y Medina-Vásques, 2013) la prospectiva se caracteriza por sus funciones pedagógicas, de análisis cultural y enfoque social; la función pedagógica prepara para la elaboración de un futuro deseable; el análisis cultural ayuda a comprender los contextos y el enfoque social se concentra en los seres humanos y sus relaciones.

De igual manera, existen por lo menos tres principios básicos de los estudios de futuro: a) existe un dilema entre conocimiento, deseo y temor acerca del futuro, siendo estos dos últimos contradictorios frente al conocimiento; b) el único espacio sobre el cual los humanos

pueden tener un impacto es el futuro, y c) no hay un solo futuro, sino muchos futuros posibles. Estos futuros podrían partir del conocimiento, los valores personales y sociales, la invención, la creatividad y la voluntad (Masini, 1992).

Como plantean Godet, Monti, Meunier y Roubelat (2000), la esencia del proceso prospectivo radica en un conjunto de tres elementos denominado el «triángulo griego», conformado por tres dimensiones: anticipación, apropiación y acción, siendo estas indisolubles. Está orientado 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 (Barre y 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 y Pace, 2007).

Según de Jouvenel y Medina (2011), es un hecho que la prospectiva reposa sobre tres postulados: a) el futuro es dominio de la libertad, b) el futuro es dominio del poder, y c) el futuro es dominio de la voluntad. Respecto al primer postulado el futuro no está predeterminado, al contrario, está abierto a distintos futuros posibles: los futuribles. El segundo se refiere a la forma como los dirigentes toman las decisiones, presionados por la urgencia y la necesidad, como la coexistencia de diversos actores con poderes desiguales que se interrelacionan entre sí. El tercero corresponde a las motivaciones y la voluntad de los actores para construir su futuro deseable.

El proceso para la puesta en marcha de la prospectiva comprende fundamentalmente cinco etapas: 1) la identificación del problema y la escogencia del horizonte, 2) la construcción del sistema y la identificación de las variables clave, 3) la recolección de los datos y la elaboración de las hipótesis, 4) la construcción de los futuribles, y 5) las decisiones estratégicas (de Jouvenel y Medina, 2011).

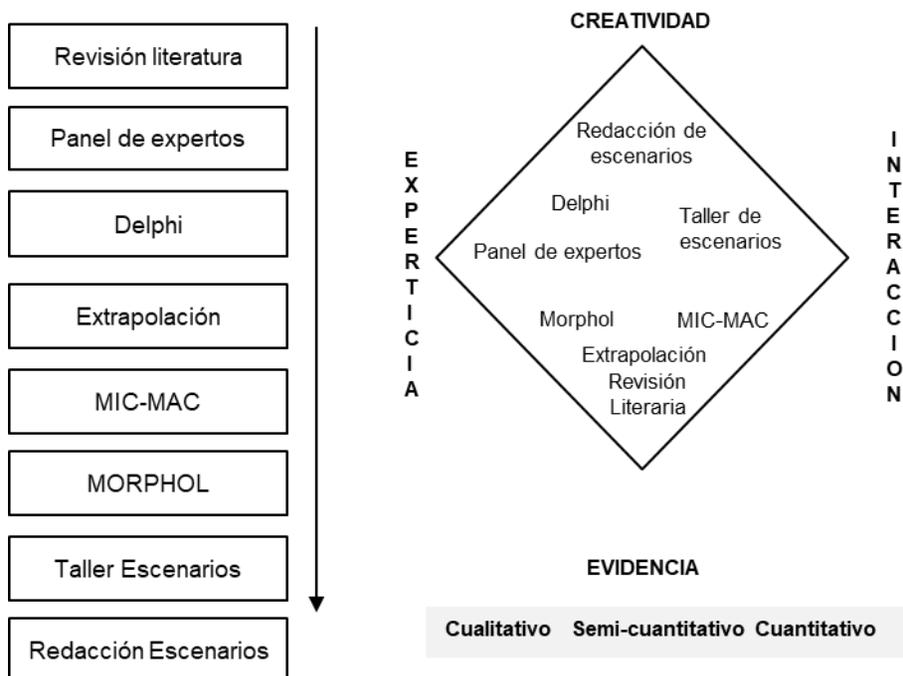
Los estudios de futuro en América Latina, además de servir para superar las agendas de los gobiernos, han sido adoptados para lograr una visión futura de país en el marco de objetivos y metas de largo plazo (CEPAL, 2013). Sin embargo, diversos investigadores coinciden en que

es insuficiente para la región en su totalidad (Bitar, 2014; Máttar y Cuervo, 2016; Medina, Berra y Castaño, 2014).

3. Metodología

En esta investigación se propuso una metodología de tipo descriptiva, desde un enfoque prospectivo de investigación mixta, para ello, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, de acuerdo con Popper, Popper y Velasco (2020), como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Diseño metodológico para la elaboración de escenarios



Nota. La imagen muestra las técnicas empleadas para el estudio prospectivo del sector del deporte del municipio de Guadalajara de Buga.

Fuente. Popper, Popper y Velasco, 2020.

En la primera fase del proyecto, se realizó una revisión documental en la base de datos Scopus y literatura gris como informes de consultoría, documentos técnicos y tesis doctorales y de maestría; además de entrevistas a 26 actores del sector deportivo, entre ellos, directores deportivos de institución pública y organizaciones privadas, gestores deportivos, líderes políticos, deportistas, periodistas deportivos y monitores de los deportes: atletismo, triatlón, lucha, fútbol, actividades subacuáticas, patinaje, esgrima, fútbol de salón, pesas y ajedrez. Para el estudio de las entrevistas se utilizó el método de análisis de contenido por categorías (Bardin, 1991) y un panel con 15 expertos en gestión deportiva, quienes analizaron las implicaciones presentes y futuras de los hallazgos encontrados mediante las dos técnicas anteriores.

En la segunda fase del proyecto, mediante la extrapolación de tendencias y la aplicación del método Delphi —por 15 expertos de gestión deportiva—, se evaluó la prioridad y probabilidad de ocurrencia de las variables clave del sistema de análisis, luego, a través del método de impactos cruzados y el uso de la herramienta MIC-MAC®, se buscó describir de manera sistémica las relaciones directas e indirectas de las distintas variables clave en términos de incidencia/dependencia.

En la tercera fase se pretendió diseñar visiones de futuro —subescenarios— mediante mesas de trabajo con los expertos, tomando como base para su diseño los resultados de las fases anteriores y complementando con la elaboración de escenarios cuantitativos haciendo uso de la herramienta Morphol®.

Finalmente, en la cuarta fase de confrontación estratégica, se contrastaron los resultados de la segunda y tercera fase, y se representó la estimación del trayecto entre el presente y el futuro. Esta etapa implica la síntesis de imágenes de futuro —escenarios— con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica.

4. Contexto de la investigación

La investigación se desarrolló en el municipio de Guadalajara de Buga, fundado el 4 de marzo de 1573 y ubicado en la zona centro del departamento del Valle del Cauca, en Colombia. El municipio tiene 114 316 habitantes, siendo el 51 % de sus habitantes de sexo femenino y 49 % del sexo masculino, además, cuenta con una superficie total de 832 km², un total de 55 barrios, 18 corregimientos y 50 veredas. Tiene 14 instituciones educativas públicas con 62 sedes y 21 en el sector privado para un total 23 700 estudiantes, divididos en 16 100 en el sector público y 7 600 en el sector privado; en cuanto a lo deportivo existen 120 clubes en todas las disciplinas.

El deporte en Guadalajara de Buga se concibe desde su contribución a los beneficios físicos y psicológicos, toda vez que se convierte en una herramienta de transformación social y una actividad formadora. Para ello, el deporte en el municipio desempeña un papel importante como promotor de la integración social y el desarrollo económico en su contexto geográfico, cultural, político y económico.

Históricamente, el éxito del deporte en el municipio se presenta cuando las disciplinas logran estar en un podio a nivel departamental entre un tercer y cuarto lugar, desde las evaluaciones y resultados obtenidos en las justas deportivas. De igual manera, estos logros se deben al talento innato de los deportistas en diferentes disciplinas, que cuentan con el apoyo por parte de los padres de familia, así como con la gestión de recursos a nivel departamental y nacional por parte de algunos dirigentes que se han ocupado del deporte como un vehículo, una herramienta y una estrategia para el desarrollo humano de diferentes comunidades.

Sin embargo, el municipio ha sufrido fracasos, en razón a que en ocasiones no se da continuidad a los programas o proyectos, entonces los grandes esfuerzos que se hacen en diferentes administraciones se pierden. Pues, cuando regresa la misma posibilidad en otras condiciones políticas no se le da trascendencia e importancia, entorpeciendo la continuidad del proyecto que podría ser un éxito para todos.

5. Resultados

Se presentan los resultados significativos obtenidos en el desarrollo de la investigación, que permiten disponer de una visión de futuro compartida para iluminar, motivar y movilizar — con sentido y significado— las acciones de los diferentes actores sociales que se deben emprender hacia la construcción del futuro deseado para el deporte del municipio de Guadalajara de Buga.

5.1. Factores clave de éxito (FCE) del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga

Los factores clave de éxito son el resultado de 26 entrevistas a actores del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, las cuales fueron analizadas con el apoyo del software ATLAS.ti dando como resultado 171 códigos que fueron agrupados en cuatro familias: 1) Actores (41); 2) Deportes principales (23); 3) Entorno legal (10) y 4) FCE Sistema Deportivo (97), de esta última familia se tomaron los de mayor recurrencia, y, haciendo uso de la técnica saturación y agrupación, se definieron 25 factores; siendo estos los que se muestran a continuación (Tabla 1).

Tabla 1. Factores clave sector del deporte de Guadalajara de Buga, 2021

Ítem	Código	Factor	Descripción
1	DeHumS	Desarrollo humano y social	La práctica deportiva está asociada a una mejor condición física, psicológica y social, así mismo, incide en la productividad y calidad de vida del deportista.
2	FinDep	Financiación del deporte	Corresponde a las fuentes de financiación que aportan los recursos económicos para el desarrollo de las actividades deportivas en el municipio de Guadalajara de Buga.
3	InstiTu	Institucionalidad	Comprende el conjunto de creencias, principios y valores en los que se establecen las reglas de juego claras con relación a una autoridad, sus relaciones y el comportamiento de los integrantes de la sociedad. Se pierde cuando el actuar de la autoridad es confuso, corrupto y los miembros de la sociedad desconfían de su legitimidad.
4	AsEnTe	Asistencia de los entes territoriales	Hace referencia a la asistencia técnica que brinda el ente territorial — Gobernación— a las organizaciones deportivas de orden municipal en la formulación y ejecución de planes deportivos, recreativos y buen uso del tiempo libre.
5	ArInPu	Articulación de instituciones públicas	Se refiere a la coordinación de esfuerzos de las instituciones públicas de manera que se evite su duplicidad, facilite el trabajo y aumente el impacto de sus intervenciones y proyectos.
6	InfrDep	Infraestructura deportiva	Comprende escenarios deportivos, instalaciones, espacios físicos, entre otros, necesarios para el desarrollo de actividades y disciplinas deportivas.

Ítem	Código	Factor	Descripción
7	ApoFa	Apoyo familiar	Acciones y actitudes de los miembros del contexto familiar del deportista que favorecen sus actividades de práctica y formación.
8	Dtalent	Detección de talentos deportivos	Implica la búsqueda de niños, niñas y jóvenes con aptitud, capacidad y actitud para la práctica de algún deporte que en el mediano y largo plazo logren niveles de alto desempeño.
9	CotProc	Continuidad de los procesos de formación deportiva	Se refiere a actividades planificadas, ordenadas y sistemáticas de formación y práctica deportiva que inciden en el desempeño y rendimiento de los deportistas en el mediano y largo plazo.
10	IncluSo	Inclusión social	Se refiere a la garantía de participación de todas las instancias de la vida social en la práctica deportiva. Es decir, la vinculación de todas las personas sin importar su condición física, psicológica, sexual, económica y social, entre otras, en la práctica de algún deporte.
11	MntEsce	Mantenimiento de los escenarios deportivos	Hace referencia a todas las acciones tendientes a la conservación, reparación y mejora de los escenarios deportivos, de tal manera que faciliten y promuevan la práctica deportiva.
12	SemDep	Semilleros deportivos	Estrategia en la cual se desarrollan actividades básicas deportivas para niños, adolescentes y jóvenes con el objetivo de descubrir talentos deportivos.
13	ProDep	Profesionalización de los deportistas	Proceso por el cual se desarrollan los conocimientos, habilidades y capacidades de los deportistas transformando su práctica deportiva en una profesión, oficio íntegro y competente.
14	EstEcon	Estímulos económicos a los deportistas de alto rendimiento	Alivio económico temporal que estimula y facilita el desarrollo de la práctica deportiva.
15	ModerSD	Modernización del sistema deportivo	Se refiere a la tecnificación e innovación de los procesos, infraestructura e instituciones del sistema deportivo.
16	PolPub	Política pública del deporte y la recreación	Es un instrumento de planificación colectiva e intencional que define el curso de acción para las decisiones y acciones de los dirigentes en el corto, mediano y largo plazo, respecto del deporte y la recreación en el territorio.
17	GestInOr	Gestión de las instituciones/organizaciones deportivas	Acciones conjuntas, coordinadas, eficientes y eficaces que realizan los líderes y su equipo de trabajo en las instituciones / organizaciones con la finalidad de lograr sus objetivos.
18	PolitSD	Politización del sistema deportivo	Propagación de ideologías políticas y de actuaciones clientelistas, nepotismo, amiguismo y de fidelidad frente a un determinado grupo político y a simpatizantes de estos.
19	InverPV	Inversión privada	Se refiere a la inversión que realizan las personas naturales y jurídicas que no pertenecen al sector público y que favorecen el desarrollo de proyectos/programas y actividades del sistema deportivo.
20	VolntGL	Voluntad del gobierno local	Deseo e intención del gobierno local —alcalde, secretarías, concejo, entre otros— en invertir y gestionar recursos para el desarrollo del sistema deportivo del municipio.
21	CultDeR	Cultura deportiva y recreativa	Vínculo sociocultural que presenta un determinado grupo de personas con relación a la práctica de un deporte y actividad física que se orienta al cuidado del cuerpo y mente. Esto aporta a su formación individual, social y mejora en su calidad de vida.
22	EncadePE	Encadenamientos productivos institucionales y empresariales	Conexión entre las distintas empresas e instituciones que hacen parte del sistema deportivo y que inciden en su competitividad.
23	GoberNZ	Gobernanza	Interrelación del Gobierno, empresa, sociedad civil y demás actores de manera equilibrada, con el objetivo de lograr un desarrollo económico y social estable en su territorio.
24	RendiD	Rendimiento deportivo	Cumplimiento de metas y objetivos en el campo deportivo.
25	ImageN	Imagen de las instituciones deportivas	Es el cúmulo de percepciones, creencias y actitudes que las personas tienen de las instituciones deportivas del municipio. Lo cual puede resultar en rechazo —mala imagen— o en apoyo —buena imagen— a ellas.

Fuente. Elaboración propia.

Estos factores coinciden con los estudios realizados por Bello (1977), Espinal (2018), Girginov (2019), Gutiérrez (2010), Romaña (2015), Espinal-Ruiz y Medina-Vásquez (2021), y muestran una tendencia a priorizar aquellos factores que mejoren las condiciones organizacionales, políticas, económicas y sociales.

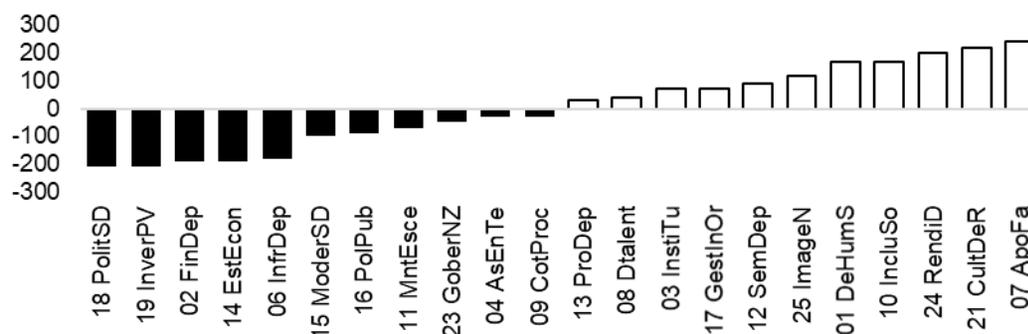
De igual manera, sirvieron de insumo para la aplicación de la técnica Ábaco de Régnier, la cual se realizó con el apoyo y la información brindada por 26 actores y 15 expertos, quienes diligenciaron en su totalidad un formulario virtual elaborado mediante Google Forms, donde calificaron, de acuerdo a su percepción presente y futura, cada uno de los 25 FCE del sector deportivo del municipio, con el objetivo de develar posiciones favorables y desfavorables, priorizando aquellos factores con mayor tendencia, como se muestran en la figura 2.

5.2. Extrapolación de FCE sector del deporte Guadalajara de Buga 2021-2030

La aplicación de la herramienta Ábaco de Régnier, propuesta por François Régnier, permitió identificar la posición favorable o desfavorable mediante la priorización y extrapolación de tendencias de los 25 factores clave de éxito evaluados. A los actores se les entregó un cuestionario solicitando lo siguiente:

De acuerdo con su experiencia y conocimiento del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, ¿cómo califica usted la situación actual (2021) y futura (2030) de los factores clave que aparecen a continuación? La forma de responder era: 5 muy favorable o positiva, 4 favorable o positivamente, 3 entre favorable y desfavorable, 2 desfavorable o negativo y 1 muy desfavorable.

Figura 2. Extrapolación presente/futuro Ábaco de Régnier



Nota. La figura muestra los factores clave con mayor percepción desfavorable y favorable de acuerdo con la calificación de los actores del sector deportivo del Municipio de Guadalajara de Buga participantes en la investigación.

Fuente. Elaboración propia a partir del Ábaco de Régnier.

Así, las variables con la mayor percepción favorable en su orden son: apoyo familiar (07ApoFa), cultura deportiva y recreativa (21CultDeRI), rendimiento deportivo (24RendiD), inclusión social (10IncluSo,) desarrollo humano y social (01DeHumS), imagen de las instituciones deportivas (25ImageN), semilleros deportivos (12SemDep), gestión de las instituciones/organizaciones deportivas (17GestInOr), institucionalidad (03InstiTu), detección de talentos deportivos (08Dtalent) y profesionalización de los deportistas (13ProDep).

Por otra parte, las variables con mayor percepción desfavorable son: politización del sistema deportivo (18PolitSD), inversión privada (19InverPV), financiación del deporte (02FinDep), estímulos económicos a los deportistas de alto rendimiento (14EstEcon), infraestructura deportiva (06InfrDep), modernización del sistema deportivo (15ModerSD), política pública del deporte y la recreación (16PolPub), mantenimiento de los escenarios deportivos (11MntEsce), gobernanza (23GoberNZ), asistencia de los entes territoriales (04AsEnTe) y continuidad de los procesos de formación deportiva (09CotProc).

La variable extrema con mayor tendencia favorable es apoyo familiar (07ApoFa) vs. la más desfavorable politización del sistema deportivo (18PolitSD), según la percepción de los actores y expertos, estas variables pueden constituir posiciones antagónicas.

Esta herramienta también muestra una aproximación para lo que podría ser la configuración de dos tipos de escenarios, uno pesimista o catastrófico y otro muy optimista o deseado. Aquellos factores que aparecen en la extrapolación de manera desfavorable son considerados por los actores como los más retadores y resistentes al cambio, puesto que corresponden a centros de poder y decisión que escapan de su voluntad. Mientras que los factores más favorables son considerados deseados, sobre los cuales pueden o podrían incidir, es decir, son posibles y realistas.

5.3. Análisis estructural del sistema deportivo de Guadalajara de Buga 2021

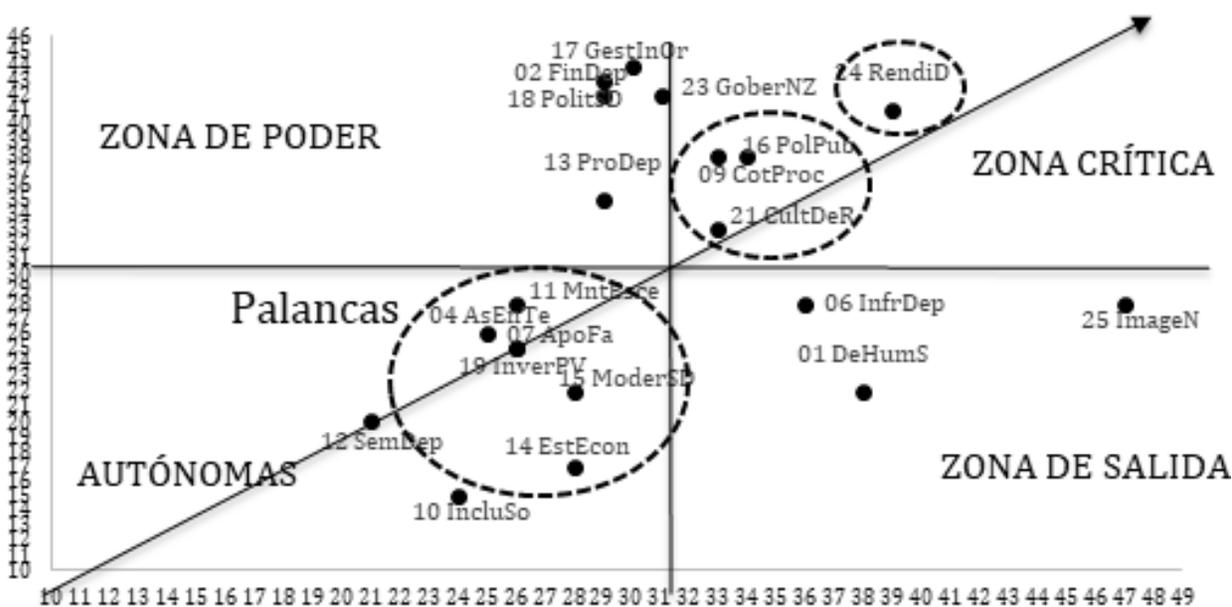
Con los factores clave de éxito del sector deportivo de Guadalajara de Buga, priorizados mediante el uso de la herramienta Ábaco de Régnier, se elaboró la Matriz de impactos cruzados (MIC) y la Multiplicación aplicada a una clasificación (MAC) (Figura 3). Esta herramienta permite analizar la estructura del sistema de variables, mediante la reflexión colectiva, e identificar su valor estratégico, determinado por el nivel de motricidad y dependencia que configuran cuatro (4) clasificaciones, cada una con un comportamiento que sugiere una forma de actuación en distintos escenarios. A continuación, se presentan los resultados.

En la zona de poder se encuentran ubicados los factores clave: gestión de las instituciones/organizaciones deportivas (17GestInOr), financiación del deporte (02FinDep), politización del sistema deportivo (18PolitSD), gobernanza (23GoberNZ) y profesionalización de los deportistas (13ProDep), estos factores tienen un alta incidencia y baja dependencia, pueden ser motor o freno del sistema, en general, inciden en gran medida sobre las demás variables, ya sea en la toma de decisiones o en el acceso a los recursos.

En la zona de conflicto se encuentran ubicados los factores clave: rendimiento deportivo (24RendiD), política pública del deporte y la recreación (16PolPub), continuidad de los procesos de formación deportiva (09CotProc) y cultura deportiva y recreativa (21CultDeR). Estos presentan un alta incidencia y dependencia, constituyen retos estratégicos para el

sistema, su comportamiento es conflictivo, inestable y dinámico, lo cual perturba el funcionamiento del sistema deportivo, actuar sobre ellas es determinante para el cumplimiento de los objetivos del sector deportivo de Guadalajara de Buga.

Figura 3. Matriz de impactos cruzados (MIC) - Multiplicación aplicada a una clasificación (MAC)



Nota. La figura muestra la ubicación de los factores clave en las zonas poder, crítica, autónomas y salida, conforme su valor de influencia y dependencia.

Fuente. Elaboración propia.

En las variables de la zona de salida están ubicados los factores: imagen de las instituciones deportivas (25ImageN), desarrollo humano y social (1DeHumS) e infraestructura deportiva (6InfrDep). Estas variables comprenden los objetivos del sistema, son de baja incidencia y alta dependencia, además, son el resultado de las decisiones tomadas frente a las variables de la zona de poder, las acciones y recursos asignados a las variables de la zona de conflicto.

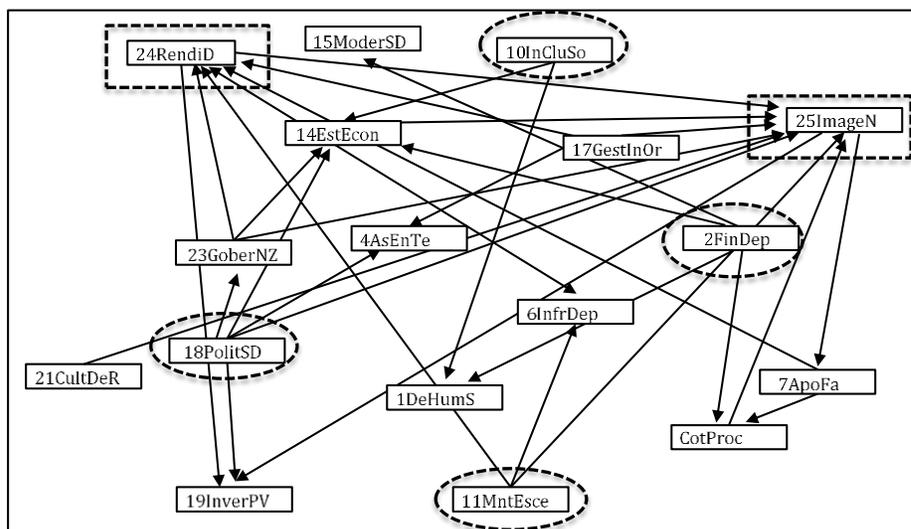
Los factores clave palancas que facilitan el desarrollo de los factores críticos son: mantenimiento de los escenarios deportivos (11MntEsce), inversión privada (19InverPV), asistencia de los entes territoriales (4AsEnTe), apoyo familiar (7ApoFa), modernización del

sistema deportivo (15ModerSD) y estímulos económicos a los deportistas de alto rendimiento (14EstEcon). Estas son variables que tienen un grado intermedio de incidencia y dependencia, sin embargo, actuar sobre ellas afecta el comportamiento, evolución y desarrollo de los factores críticos, de allí su importancia como palancas o variable reguladoras.

En la zona de autónomas se encuentran ubicados los factores: semilleros deportivos (12SemDep) e inclusión social (10IncluSo), estos factores deben estudiarse por separado e identificar claramente su relación con el sistema deportivo del municipio.

Así mismo, las variables que presentan una mayor influencia directa son, en su orden, politización del sistema deportivo (18PolitSD), financiación del deporte (02FinDep), mantenimiento de los escenarios deportivos (11MntEsce) e inclusión social (10 IncluSo), en contraste con las variables que presentan mayor dependencia directa, las cuales son: imagen de las instituciones deportivas (25ImageN), rendimiento deportivo (24RendiD) y estímulos económicos a los deportistas de alto rendimiento (14EstEcon) (Figura 4).

Figura 4. Matriz de influencias/dependencias directas



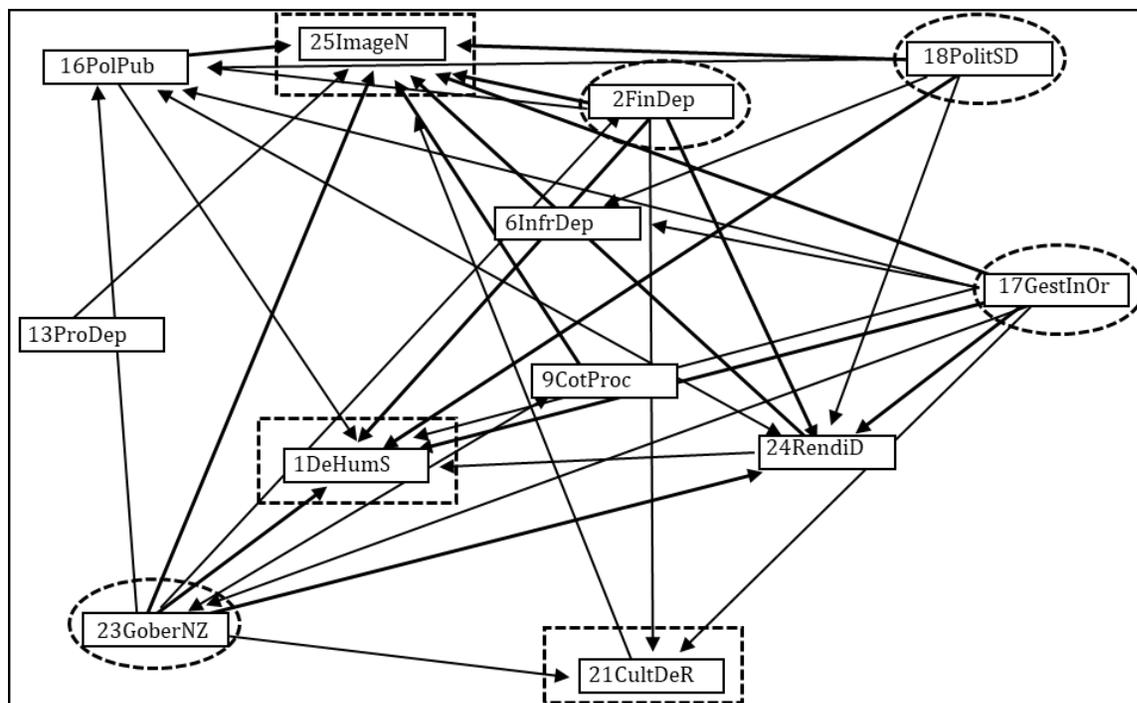
Nota. Se muestra la relación de influencia y dependencia directa de los factores clave, aquellos que aparecen entre los óvalos son los que tienen una mayor influencia y los que aparecen entre rectángulos tienen una mayor dependencia.

Fuente. Elaboración propia, procesado en Lipsor-Epita-MICMAC®.

Estas relaciones representan la influencia directa de cada variable, y qué tan influidas son respecto de las demás. Es posible reconocerlo por la cantidad e intensidad de cada flecha y su sentido desde el origen —influencia— y destino —dependencia—, de esta manera, se identifica el comportamiento e interrelación en el sistema de variables, aspecto que se tiene en cuenta en la elaboración de los escenarios.

Por otra parte, las variables que presentan una mayor influencia indirecta son: gestión de las instituciones/organizaciones deportivas (17GestInOr), gobernanza (23GoberNZ), financiación del deporte (02FinDep), politización del sistema deportivo (18PolitSD); en contraste con las variables que presentan mayor dependencia indirecta: imagen de las instituciones deportivas (25ImageN), rendimiento deportivo (24RendiD), desarrollo humano y social (01DeHumS) y cultura deportiva y recreativa (21CultDeR) (Figura 5).

Figura 5. Matriz de influencias/dependencias indirectas



Nota. Se muestra la relación de influencia y dependencia indirecta de los factores clave, aquellos que aparecen entre los óvalos son los que tienen una mayor influencia y los que aparecen entre rectángulos tienen una mayor dependencia.

Fuente. Elaboración propia, procesado en Lipsor-Epita-MICMAC®. Alisamiento al 10 %.

Estas relaciones indirectas amplifican diferentes situaciones del sistema de variables que son difíciles de ver sin la aplicación del software MIC-MAC®, poniendo en evidencia aquellas variables de alta motricidad, así como algunas que son muy dependientes, es posible reconocerlo por la cantidad, el grosor de cada flecha y su sentido desde el origen — influencia— y destino —dependencia—. Reconocer este comportamiento es importante para entender los posibles cambios o cuellos de botella en el sistema de variables, aspecto que también debe tenerse en cuenta en la elaboración de los escenarios.

5.4. Análisis morfológico del sistema deportivo de Guadalajara de Buga 2021

Teniendo en cuenta la información del análisis estructural, se tomaron cuatro factores clave como base para el uso de la herramienta Morphol®, estos se presentan en la tabla 2. Como primer paso se definieron cuatro dominios: procesos, acciones de gobierno, cultura y rendimiento, que contienen las variables clave: 9. Continuidad de los procesos de formación deportiva, 16. Política pública del deporte y la recreación, 21. Cultura Deportiva y Recreativa, y 24. Rendimiento deportivo, las cuales se analizaron mediante tres condiciones: dificultad baja, dificultad media y ruptura, que, de acuerdo con la combinación de sus hipótesis configuran múltiples escenarios futuros.

Tabla 2. Dominios, variables clave e hipótesis

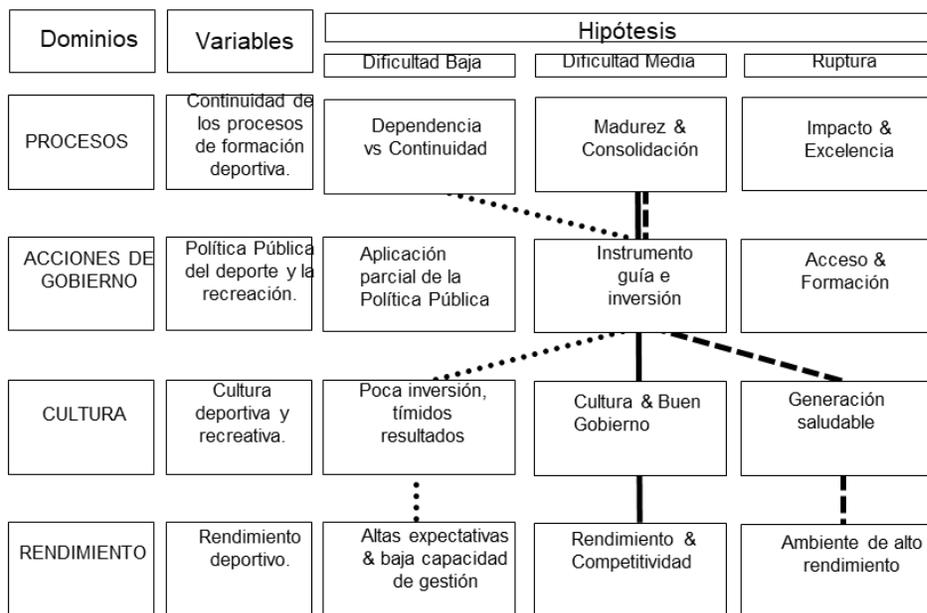
Dominios	Variable clave estratégica	Dificultad baja	Dificultad media	Ruptura
Procesos	9. Continuidad de los procesos de formación deportiva	Dependencia vs. continuidad La continuidad contractual de los entrenadores, programas y financiación del deporte dependen 80% de los cambios de administración y voluntad política.	Madurez y consolidación La continuidad de los procesos de formación deportiva depende 30% de los cambios políticos, se ha logrado una madurez respecto a la gobernanza y la gestión de las instituciones que apuestan por planes de mediano y largo plazo con el apoyo de la empresa privada y las familias para hacer del deporte y la recreación una cultura consolidada y un eje de desarrollo humano y social para el territorio.	Impacto y excelencia Los procesos están fortalecidos técnica y financieramente para brindar atención de calidad, dotados de los recursos e insumos necesarios con estabilidad laboral de sus funcionarios, generando un impacto positivo y buscando altos niveles de excelencia.

Dominios	Variable clave estratégica	Dificultad baja	Dificultad media	Ruptura
Acciones de gobierno	16. Política pública del deporte y la recreación	<p>Aplicación parcial de la política pública</p> <p>Política pública del deporte aprobada e implementada parcialmente, de baja incidencia sobre la planeación y aseguramiento de los procesos, financiación, calidad e innovación en el sector deportivo.</p>	<p>Instrumento guía e inversión</p> <p>La política pública del deporte y la recreación, como instrumento guía para el actuar de los distintos organismos e instituciones deportivas, asegura la continuidad de los procesos deportivos y su financiación, impactando positivamente sobre el rendimiento deportivo, la imagen de las instituciones y el desarrollo humano y social del municipio.</p>	<p>Acceso y formación</p> <p>Política pública implementada y funcional, con una estructura sólida técnica y financieramente, que garantiza su cumplimiento, potenciando la práctica y formación deportiva de forma incluyente y comunitaria.</p>
Cultura	21. Cultura deportiva y recreativa	<p>Poca inversión, tímidos resultados</p> <p>Tímido desarrollo de la cultura del deporte y la recreación, la gestión para lograr una mayor financiación para los procesos de formación son periodos cortos, no hay avances significativos y existe poca participación y consolidación.</p>	<p>Cultura y buen gobierno</p> <p>Existe una fuerte cultura deportiva y recreativa, impulsada por el buen gobierno y la gestión de las instituciones que han invertido de manera significativa en su formación y consolidación.</p>	<p>Generación saludable</p> <p>Se contribuye a promover en los niños el buen uso del tiempo libre, incorporando prácticas sistemáticas de actividad física para que se adquieran estilos de vida saludables desde la formación inicial en las instituciones educativas, soportada por espacios e infraestructura adecuada de buena calidad en los diferentes escenarios deportivos, con programas de mantenimiento que garantizan una buena experiencia y la seguridad de los deportistas.</p>
Rendimiento	24. Rendimiento deportivo	<p>Altas expectativas y baja capacidad de gestión</p> <p>La ciudad ha sido impactada durante los últimos años por actividades deportivas y recreativas, pero, en cuanto al rendimiento deportivo aún falta alcanzar mayores niveles. Sin embargo, existe una alta expectativa con respecto al uso de las tecnologías aplicadas al deporte.</p>	<p>Rendimiento y competitividad</p> <p>Existe una madurez y consolidación de los procesos de formación integral de deportistas que desde temprana edad avanzan en la práctica y rendimiento de su disciplina deportiva con el apoyo de las tecnologías aplicadas al deporte, contando con estímulos e incentivos para su profesionalización y escenarios modernos en el marco de una fuerte cultura del deporte y la recreación.</p>	<p>Ambiente de alto rendimiento</p> <p>Se potencia el rendimiento deportivo mediante programas de nutrición, acompañamiento biomédico, psicosocial y económico, con entrenadores y preparadores físicos dotados de excelentes escenarios, equipos e instrumentos de alta tecnología que complementan el entrenamiento, la rehabilitación, el acondicionamiento físico y la evaluación de los deportistas.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Partiendo del análisis de los distintos escenarios y considerando las tendencias favorables y desfavorables de los actores, así como la posibilidad de ocurrencia, dificultad y ruptura, se seleccionaron tres escenarios en acuerdo con los expertos, los cuales fueron denominados pesimista, optimista y retador. En la figura 6 se muestran los espacios morfológicos y los caminos seleccionados por los expertos a partir del análisis de los distintos escenarios.

Figura 6. Escenarios flechados



Nota. En la figura se muestra la configuración de los escenarios flechados seleccionados por los expertos, teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

Fuente. Elaboración propia.

La combinación del juego de variables e hipótesis permite construir distintos escenarios en el campo de las posibilidades, realizando un cuidadoso análisis y reflexión del comportamiento y ocurrencia más probable de cada uno de ellos, atendiendo a tres niveles de dificultad —baja, media, ruptura—, que correspondería al esfuerzo que deben realizar los actores para que suceda dicho escenario.

Así las cosas, los siguientes escenarios hacen referencia al menor esfuerzo, esfuerzo medio y ruptura de la realidad actual y proyectada que deben realizar los actores para mejorar las condiciones actuales del sistema deportivo de Guadalajara de Buga.

5.5. Escenarios

5.5.1. Escenario pesimista

En el 2030 la continuidad contractual de los entrenadores, programas y financiación del deporte seguirán dependiendo hasta un 80 % de los cambios de administración y voluntad política. Aunque se cuenta con la política pública del deporte y la recreación como instrumento guía para el actuar de los distintos organismos e instituciones deportivas, esta no ha asegurado la continuidad de los procesos deportivos y su financiación. En parte, la política aporta a la imagen de las instituciones, pero poco al desarrollo humano y social del municipio.

En este sentido, el desarrollo de la cultura del deporte y la recreación es tímido; la gestión para lograr una mayor financiación de los procesos de formación, que siguen siendo de periodos cortos, no tienen avances significativos, por lo que existe poca participación y consolidación. El impacto del deporte y la recreación en el municipio ha disminuido en los últimos años, y en cuanto al rendimiento deportivo no se han alcanzado mayores niveles, persistiendo un alta expectativa respecto al uso de las tecnologías aplicadas al deporte sin dar aún verdaderos frutos.

5.5.2. Escenario optimista

En el 2030 la continuidad de los procesos de formación deportiva depende cerca del 30 % de los cambios políticos, se ha logrado una madurez respecto de la gobernanza y la gestión de instituciones que apuestan por planes de mediano y largo plazo con el apoyo de la empresa privada y las familias, para hacer del deporte y la recreación una cultura consolidada y un eje de desarrollo humano y social para el territorio. La política pública del deporte y la recreación, como instrumento guía para el actuar de los distintos organismos e instituciones deportivas, asegura la continuidad de los procesos deportivos y su financiación, impactando positivamente sobre el rendimiento deportivo, la imagen de las instituciones y el desarrollo humano y social del municipio.

De la misma manera, existe una fuerte cultura deportiva y recreativa, impulsada por el buen gobierno y gestión de las instituciones que han invertido de manera significativa en su formación y consolidación. Finalmente, todos los esfuerzos redundan en una madurez y fortalecimiento de los procesos de formación integral de deportistas que desde temprana edad avanzan en la práctica y rendimiento de su disciplina deportiva con el apoyo de las tecnologías aplicadas al deporte; contando con estímulos e incentivos para su profesionalización, modernos escenarios en el marco una fuerte cultura del deporte y la recreación.

5.5.3. Escenario retador

En el 2030 la continuidad de los procesos de formación deportiva depende muy por debajo del 30 % de los cambios políticos, se ha logrado una madurez respecto de la gobernanza y la gestión de instituciones que apuestan por planes de mediano y largo plazo con el apoyo de la empresa privada y las familias para hacer deporte, así como la recreación, una cultura consolidada y un eje de desarrollo humano y social para el territorio. La política pública del deporte y la recreación como instrumento guía para el actuar de los distintos organismos e instituciones deportivas, asegura la continuidad de los procesos deportivos y su financiación, impactando positivamente sobre el rendimiento deportivo, la imagen de las instituciones y el desarrollo humano y social del municipio.

De este modo, se contribuye a promover en los niños el buen uso del tiempo libre, incorporando prácticas sistemáticas de actividad física para que se adquieran estilos de vida saludables, inculcados desde la formación inicial en las instituciones educativas y soportada por espacios e infraestructura adecuada, de buena calidad en los diferentes escenarios deportivos; esto mediante programas de mantenimiento que garantizan una buena experiencia y seguridad en los deportistas.

De igual manera, se potencia el rendimiento deportivo mediante programas de nutrición, acompañamiento biomédico, psicosocial y económico, con entrenadores y preparadores físicos dotados de excelentes escenarios, equipos e instrumentos de alta tecnología que complementan el entrenamiento, la rehabilitación, el acondicionamiento físico y la evaluación de los deportistas.

6. Conclusiones

Los factores clave de éxito (FCE) provienen del entorno propio del sector deportivo y su situación actual, de acuerdo con los actores y expertos, puede impactar de manera positiva o negativa en su competitividad y sostenibilidad. De esta manera, los resultados muestran una orientación a priorizar aquellos factores que mejoren las condiciones organizacionales, políticas, económicas y sociales.

La extrapolación de factores clave muestra lo que podrían ser la configuración de dos tipos de escenarios, uno optimista y otro pesimista. Aquellos factores que aparecen en la extrapolación de manera desfavorable son considerados por los actores como los más retadores y resistentes al cambio, puesto que corresponden a centros de poder y decisión que escapan de su voluntad. Mientras que los factores más favorables, son considerados deseados y podrían incidir, es decir, son posibles y realistas.

Respecto del análisis estructural, este mostró que las variables relacionadas con la gestión, financiación, gobernanza, profesionalización de los deportistas y politización del sistema son de alta incidencia y baja dependencia, constituyéndose en motor o freno para el desarrollo del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, y por lo tanto, dependen de la toma de decisiones de los actores involucrados.

Las variables inestables, que constituyen retos estratégicos, están relacionadas con el rendimiento deportivo, la implementación de la política pública del deporte y la recreación, la continuidad de los procesos de formación deportiva y el desarrollo de una cultura deportiva. Las palancas del sistema se relacionan con la inversión, mantenimiento y

modernización de la infraestructura deportiva, el apoyo de los entes territoriales y los estímulos económicos a los deportivos. Finalmente, las variables objetivo son la imagen institucional, la infraestructura deportiva y el desarrollo humano y social.

Así las cosas, esta información puede ser considerada para la elaboración de una agenda prospectiva que impacte sobre el sector del deporte, la imagen de las instituciones deportivas y el desarrollo humano y social del municipio de Guadalajara de Buga.

Referencias

- Alonso-Concheiro, A.; Medina-Vásques, J. (2013). *Eleonora Barbieri Masini. Alma de los estudios de los futuros*. Ciudad de México: Fundación Javier Barros Sierra.
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Barre, R.; Keenan, M. (2006). *Evaluation, impact and learning - Theme 2 – anchor paper*. Second International Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making, Sevilla 28–29 septiembre.
- Bas, E.; Guilló, M. (2012). *Prospectiva e Innovación*. Pozuelo de Alarcón: Plaza y Valdés.
- Bello, P. (1977). *Prospectiva del deporte en Venezuela*. Naguanagua: Universidad de Carabobo.
- Bitar, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <https://bit.ly/3QmHMGE>
- Cassingena-Harper, J.; Pace, G. J. (2007). *Creative processes in policy making: a case for context in foresight*. Fifth International Conference on Creative Thinking. University of Malta, Msida, Malta, junio. Recuperado de <https://bit.ly/3BIB21N>
- Coates, J. (1985). Foresight in Federal Government Policy Making. *Futures Research Quarterly*, 1(2), 29-53.
- Coates, J.; Durance, P.; Godet, M. (2010). Strategic Foresight Issue: Introduction. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1428-1437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.08.001>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Prospectiva y desarrollo: el clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*. Santiago de Chile: Naciones Unidas; CEPAL. Recuperado de <https://bit.ly/3QjR9Hf>

- de-Jouvenel, H.; Medina Vásquez, J. (2011). Sobre la práctica prospectiva. Una breve guía metodológica. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 177-198. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.113>
- Durance P.; Godet, M.; Mirénowicz P. ; Pacini, V. (2007). *La prospective territoriale. Pour quoi faire? Comment faire?* París : Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique. Recuperado de <https://bit.ly/3zBydg6>
- Espinal, D. (2018). *Prospectiva del desarrollo deportivo: visiones de futuro del sistema deportivo colombiano* (Tesis de doctorado). Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Espinal-Ruiz, D. J.; Medina-Vásquez, J. E. (2021). *Prospectiva del desarrollo deportivo*. Cali: Universidad del Valle.
- Girginov, V. (2019). A cultural perspective on good governance in sport. En M. Winand y C. Anagnostopoulos (Eds.) *Research Handbook on Sport Governance*. (89-101). Londres: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00012>
- Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega.
- Godet, M. (2002). Foresight and territorial dynamics. *Foresight*, 4(5), 9-14. DOI: <https://doi.org/10.1108/14636680210453146>
- Godet, M. ; Monti, r.; Meunier, F.; Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: GERPA. Recuperado de <https://bit.ly/2ECRuTh>
- Godet, M.; Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. París: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique. Recuperado de <https://bit.ly/3dauD4U>
- Godet, M.; Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Dunod. Recuperado de <https://bit.ly/3bztNyn>
- Godet, M.; Medina-Vásquez, J. (2011). Prospectiva: ¿por qué? ¿Cómo? Siete ideas claves. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 155-164. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.111>
- Gordon, A. V.; Ramic, M.; Rohrbeck, R.; Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>
- Havas, A. (2005). *Terminology and methodology for benchmarking foresight programmes*. Munich Personal RePEc Archive. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1735023>
- Huggins, M. (2013). Sport, tourism and history: current historiography and future prospects. *Journal of Tourism History*, 5(2), 107-130. DOI: <https://doi.org/10.1080/1755182X.2013.828782>
- Johnes, M. (2008). British Sports History: The Present and the Future. *Journal of Sport History*, 35(1), 65-71.
- Masini, E. (1992). *Why futures studies?* Londres: Grey Seal Books.

- Máttar, J.; Cuervo, L. M. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América latina y el Caribe. Textos seleccionados 2013-2016*. Santiago de Chile: CEPAL. DOI: <https://doi.org/10.18356/927df532-es>
- Medina-Vásquez, J. E.; Becerra, S.; Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Miklos, T.; Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México.
- Miklos, T.; Arroyo, M.; Mayor Zaragoza, F. (2016). *El futuro a debate. Respuestas prospectivas y estratégicas ante la incertidumbre global*. Ciudad de México: Limusa.
- Miklos, T.; Tello, M, E. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Ciudad de México: Editorial Limusa. Recuperado de <https://bit.ly/3vH5Jk2>
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2Ya6y1L>
- Pérez-Gutiérrez, M. J. (2011). *Prospectiva y metodologías para la formulación de estrategias de desarrollo local*. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores De Monterrey, México.
- Popper, R.; Popper, M.; Velasco, G. (2020). Sustainable Innovation Assessment and Management Framework: Principles, Methodology and Practice. En J. Horbach (Ed.) *Governance and Management of Sustainable Innovation*. (3-39). Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-46750-0_1
- Ramshaw, G. (2013). Conclusion: The future of the sporting past. En S. Gammon; G. Ramshaw (Eds.) *Heritage, Sport and Tourism*. (151-158). Londres: Routledge.
- Rodríguez-Cortezo, J. (2000). La prospectiva y la política de innovación, herramientas estratégicas clave para la competitividad. *Economía Industrial*, (331), 91-100. Recuperado de <https://bit.ly/3QeNbQl>
- Romaña, A. (2015). *Escenario para la construcción de una política pública para el sector deporte en buenaventura* (Tesis de maestría). Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.
- Zauhar, J. (2004). Historical perspectives of sports tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 9(1), 5-101. DOI: <https://doi.org/10.1080/1477508042000179348>