



## Capítulo 1

# Análisis de la política pública del deporte en la Ciudad de Santiago de Cali, Vigencia 2008-2019

*Analysis of Public Sports Policy in the City of Santiago de Cali, Period 2008-2019*

### **Jorge Eliecer Corral Aramburo**

Universidad Santiago de Cali, Colombia  
✉ <https://orcid.org/0000-0002-0032-2101>  
✉ jecorralaramburo@yahoo.es

### **Claudia Lorena Giraldo-Patiño**

Universidad Nacional de Colombia. Palmira, Colombia  
✉ <https://orcid.org/0000-0002-7433-0112>  
✉ clgiraldop@unale.edu.co ✉ clgiraldop@gmail.com

### **Eliana Corral Aramburo**

Universidad Santiago de Cali, Colombia  
✉ <https://orcid.org/0000-0001-9607-5434>  
✉ eli.corrala@hotmail.com

## Resumen

Este estudio parte de la importancia del deporte como elemento fundamental de la educación y el desarrollo integral de las personas, así como su papel en la promoción de su salud mental y física; abordando el deporte desde diferentes disciplinas teóricas y metodológicas que trascienden los factores dinámicos del entorno social, político, tecnológico y económico. En Colombia se establece el Sistema Nacional del Deporte, que busca promover la participación en el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre para contribuir al desarrollo humano y crear una cultura deportiva. Es así como se evidencia la relevancia de generar políticas públicas

Cita este capítulo / Cite this chapter

Corral Aramburo, J. E.; Corral Aramburo, E. y Giraldo-Patiño, C. L. (2025). Análisis de la política pública del deporte en la Ciudad de Santiago de Cali, Vigencia 2008-2019. En: Giraldo-Patiño, C. L.; Moreno Gutiérrez, J. L. y Zapata Carnaqué, E. M. (eds. científicos). Política pública y transformación social. (pp. 13-52). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770768-1>

orientadas a la transformación social y al bienestar de los individuos, ya que el deporte puede ayudar a enfrentar dificultades sociales, consumo de sustancias psicoactivas, problemas familiares y situaciones psicológicas. La gestión pública el deporte debe generar capital social a través de la construcción de redes comunitarias, que responda a la diversidad y las necesidades de la población, de manera tal que se logre un impacto significativo en la sociedad. Por lo anterior este trabajo tiene como objetivo analizar los modelos de gestión pública del deporte, y su aplicación en la política pública del deporte en el municipio Santiago de Cali, vigencia 2008-2019, lo cual se desarrollará a través del uso del método cualitativo y un tipo de estudio de carácter descriptivo, que se realizó a partir de la aplicación de encuestas y el análisis de datos de informes e indicadores, lo cual fue fundamental para que evaluar el impacto de estrategias planteadas, las conclusiones resultantes proporcionarán importantes lecciones para futuras decisiones es en este ámbito, destacando la importancia de la gestión pública efectiva para desarrollar del deporte. El estudio evidencia la desarticulación entre el modelo descrito en la política pública y su implementación; se destaca la importancia de tener en cuenta cambios en la práctica deportiva y las necesidades de los usuarios.

**Palabras clave:** modelo de gestión del deporte, gestión pública, política publica

## ***Abstrac***

This study is based on the importance of sport as a fundamental element in the education and integral development of people, as well as its role in promoting their mental and physical health; The European Commission has published a report on the European Union's Sport Policy in September 1998. In Colombia, the National System of Sport is established, which seeks to promote participation in sports, recreation and the use of leisure time to contribute to human development and create a sports culture. This is how the relevance of generating public policies oriented to social transformation and the well-being of individuals is evidenced, Sport can help people to cope with social

difficulties, the use of psychoactive substances, family problems and psychological situations. Public management Sport should generate social capital through the construction of community networks, which respond to the diversity and needs of the population, The European Commission has published a report on the Fifth Framework Programme for Education and Training. Therefore this work aims to analyze the models of public management of sport, and their application in public policy of sport in the municipality of Santiago de Cali, 2008-2019, which will be developed through the use of the qualitative method and a type of study of a descriptive nature, The study was based on the application of surveys and analysis of data, reports and indicators, which were essential to assess the impact of strategies The resulting conclusions will provide important injuries for future decisions in this area, highlighting the importance of effective public management to develop sport. The study shows the disarticulation between the model described in public policy and its implementation; The importance of taking into account changes in sports practice and users' needs is stressed.

**Keywords:** sports management model, public administration, public policy

## Introducción

En la mayoría de los países de América Latina, la organización y administración del deporte, así como su interpretación, se alinean predominantemente con el Modelo Olímpico o de Deporte de Competencia. Sin embargo, la necesidad de reconocer, dentro del Sistema Deportivo, aquellas prácticas que no encajan en los parámetros de la Carta Olímpica han impulsado a nivel mundial el desarrollo de otros modelos deportivos.

El deporte está establecido desde la normatividad para fortalecer el fomento, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, como elementos fundamentales de la educación y factor básico de la formación integral de la persona y desde la universalidad como derecho social donde todas las personas tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación.

A partir de dichos parámetros fundamentales, se plantean diferentes tipos de deporte, teniendo como concepción general la conducta humana, desarrollada a través de actividades lúdicas, generando así diferentes tipos de deporte expresados mediante el ejercicio corporal y mental de los individuos, esto basado en lo expuesto por (Vargas Olarte Carlos Eduardo & Rittner Volker, 2018), quien indica que el deporte no se limita al alto rendimiento deportivo, sino que se puede abordar desde las diferentes disciplinas a nivel teórico y metodológico, que transciende a los factores dinámicos del entorno como lo social, político, tecnológico, económico, etc.

Los cambios sociales, tecnológicos y ambientales, han generado la transformación en la forma de actuar, de moverse, de interactuar y de expresarse; asimismo la actividad física se convierte en una fuente de salud física y mental para una sociedad saturada, generando espacios dinámicos, que propenden el compromiso, la responsabilidad, la resiliencia, la tolerancia, la disciplina, entre otras aptitudes en las personas. En este sentido es fundamental para el país generar una apuesta para el sector deportivo y recreativo que responda a esta problemática social. A partir de lo anterior se puede decir que la política pública del deporte, debe orientarse a la transformación social, permitiendo el bienestar y desarrollo integral de los individuos, dada la premisa de que el deporte ayuda a afrontar dificultades sociales, como el consumo de sustancias psicoactivas, problemas intrafamiliares y situaciones psicológicas como la depresión y la ansiedad, entre otras. Esto se respalda en lo estipulado en el artículo 52 de la (Constitución Política de Colombia, 1991), donde se establece que el deporte tiene como función integral preservar y mejorar la salud de las personas, por lo cual se convierte en un gasto público social, por ende es un derecho de las personas la recreación, la práctica deportiva y el aprovechamiento del tiempo libre; en este sentido el estado está obligado a inspeccionar, vigilar y controlar las organizaciones deportivas y recreativas.

En este orden de ideas la evaluación de los planteamientos de política pública orientada al deporte debe partir de una conceptualizar social articulada con los planes de desarrollo y el cumplimiento de las estrategias planteadas a través de las actividades que logren llegar a los diferentes grupos de población.

Para abordar las debilidades en el desarrollo de actividades orientadas al fortalecimiento del deporte como sistema social, se han formulado políticas públicas, planes, proyectos y estrategias que sirvan para dirigir y abarcar los diferentes modelos de deporte, que va a permitir identificar desde los diferentes contextos y grados de especificidad cumplir con la perspectiva amplia del deporte como hecho y sistema social.

La gestión pública del deporte tiene el potencial de generar capital social a través de la construcción de redes comunitarias. Sin embargo, es fundamental que se integren modelos que se ajusten a la diversidad, diversas realidades sociales y necesidades de la población, garantizando así un impacto significativo en la sociedad.

En esta perspectiva, hay que considerar los modelos de deporte, desde las características diferenciadoras, como sistema social donde se tienen en cuanto a los entornos de la sociedad, los sistemas comportamentales, las motivaciones, las expectativas, donde cada modelo desarrolla una lógica específica que corresponde al proceso de diferenciación funcional que tiene como línea de sentido la orientación a la necesidad social.

El presente estudio ha planteado como pregunta de investigación ¿Cómo analizar los modelos de gestión y su aplicación en la política pública del deporte en el Municipio Santiago de Cali del 2008 a 2019? Por lo anterior es necesario realizar un Análisis de los modelos de gestión pública del deporte, y su aplicación en la política pública del deporte en el municipio Santiago de Cali, vigencia 2008-2019.

Por tanto, se evaluaron los resultados de las estrategias planteadas para el desarrollo del modelo de Gestión Pública del Deporte establecidos en la Política Pública. En este sentido el análisis del modelo de gestión del deporte 2008-2019 revela la interrelación crucial entre la política y los diferentes actores involucrados. El análisis cualitativo de tipo descriptivo, empleando entrevistas estructuradas, análisis de informes e indicadores, lo cual fue fundamental para que evaluar el impacto de estrategias planteadas, las conclusiones resultantes proporcionarán importantes lecciones

para futuras decisiones es en este ámbito, destacando la importancia de la gestión pública efectiva para desarrollar del deporte.

A partir de la (Ley 181 de Enero de 1995) donde se da la creación del Sistema Nacional del Deporte, el cual tiene como objetivo:

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. (p. 10)

Conforme a lo anterior en Colombia el Sistema Nacional de Deporte, fomenta los mecanismos, la masificación, el desarrollo y la práctica deportiva, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, es así como se propician espacios para prácticas de formación en deporte, educación física escolar, deporte de alto rendimiento y prácticas aficionadas y recreativas.

Según (Tabares Fernández y Gaviria García, 2016), el deporte ha cobrado fuerza desde la perspectiva social, especialmente en el siglo 21, gracias a las tendencias sociales, la globalización y el entorno que ha permitido su crecimiento e internacionalización. A través de la política deportiva se han desarrollado estrategias a favor del cambio social, respondiendo así a las necesidades y expectativas de la Comunidad. El surgimiento de diversos modelos deportivos como el Deporte de Salud, Deporte del Tiempo Libre, Deporte de Competencia, Deporte de Nuevas Tendencias, entre otros, ha sido fundamental en este proceso (Camargo et al., 2013).

Las naciones modernas utilizan el deporte para promover el bienestar y la calidad de vida de sus ciudadanos. La flexibilidad del deporte lo convierte en una herramienta de política social que permite afrontar problemáticas asociadas a la delincuencia juvenil, el consumo de drogas, de esta manera se genera inclusión social, se promueve la salud, el bienestar, la recreación y la rehabilitación de la comunidad. Lo anterior se respalda en la Constitución Política de Colombia (1991), que define el deporte como un derecho social, es así como se conforma en el gasto público, por lo tanto, las necesidades sociales de la nación en cuanto al deporte, recreación, educación física, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre.

Frente a lo anterior, el país debe introducir estrategias para desarrollar plenamente el deporte a través de políticas públicas, programas y proyectos que puedan medir el deporte a través de los elementos de eficiencia. En este sentido, Colombia ha generado apuestas internacionales, como respuesta los compromisos de los espacios y tratados de cooperación internacional para el deporte.

Conforme a Parsons (2007), las políticas públicas se han implementado desde 1960, desde entonces se empieza a generar espacios para analizar la aplicación de la política, es así como se evidencia iniciando los 70, que las políticas implementadas no lograban su cometido, es decir, que no se obtenían resultados, ni impactos generados a los beneficiarios.

Para promover la recreación, el deporte, el uso del tiempo libre y la educación física, se consideró la política pública del municipio, establecida mediante el Plan Local de Deporte, Recreación y Educación Física en Santiago de Cali. Este plan definió metas, programas y proyectos destinados a cumplir objetivos planteados.

Con base en el postulado, de que las políticas públicas responden a las necesidades y problemáticas sociales. Si se realiza una mal diagnóstico de la situación social, se realizarán planteamientos erróneos para problemas equivocados. En este sentido se establece la política pública del deporte que responde al modelo del deporte, desarrollando planes, programas y proyectos, que permitan cumplir las expectativas de las partes interesadas.

De esta manera, lo planteado en el Plan Local de Deporte adoptado como política pública municipal de la recreación, la actividad física, y el aprovechamiento del tiempo libre, planteo diversas actividades, que se relacionan con los planes de acción y los recursos que permitan alcanzar los propuesto en el Plan Local del Deporte, la Recreación y la Educación Física del Municipio de Santiago de Cali, lo cual no reflejó de manera amplia dicha ejecución y mucho menos los impactos y resultados que debían medirse con la ejecución de los proyectos. Asimismo, se identifican diversas causas en el ámbito de la administración de recursos, tales como la capacitación, educación y formación; la comunicación y articulación; las fuentes

de financiamiento; las garantías para los deportistas; la inclusión y cobertura; la infraestructura deportiva; la institucionalidad del Sistema Nacional del Deporte (SND) y la normativa vigente, aspectos que no están directamente relacionados con los modelos de gestión deportiva.

Este análisis demuestra que los problemas en el deporte no presentan una dinámica uniforme, lo que evidencia que el funcionamiento de las instituciones deportivas sigue patrones propios, influenciados por factores como la descentralización y la implementación de estrategias de gestión pública, elementos definidos en la política pública. Por consiguiente, la desarticulación entre el modelo descrito en la política pública y su ejecución y apalancamiento a través de planes programas y proyectos, no refleja más que un sector focalizado y de interés como es el deporte de alto rendimiento, que de igual manera muestra innumerables debilidades, viéndolo únicamente como disciplina, con modelos unidisciplinarios que no corresponden a la realidad, dejando de lado su objetivo fundamental donde no se tiene acceso al deporte y la recreación en el marco de las expectativas de cada persona, no hay cohesión social a través del deporte, con enfoque diferencial. En este sentido, una de las causas principales de la desarticulación entre el modelo y la política, es que no se tienen en cuenta los cambios en los motivos de práctica deportiva y las necesidades de los usuarios, así como los cambios en el desarrollo deportivo, los cambios en la concepción del deporte e inclusive en los paradigmas de la ciencia. (Vargas, 2017).

## **Marco Teórico**

En un estado de derecho, la creación de una regulación jurídica permite y valida la ejecución de su estrategia. La formulación de estrategias estatales surge de la interacción entre diversos actores públicos y privados, tanto colectivos como individuales, que poseen ideas e intereses contrapuestos. Las políticas públicas representan, de manera siempre temporal, la materialización y legitimación simbólica y oficial de estas estrategias (Roth Deubel, 2016).

La definición de política pública propuesta por (Velásquez Gavilanes, 2009) se centra en un proceso integrador que incluye decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, llevado a cabo por autoridades con la posible participación de particulares. Este proceso busca intervenir en situaciones consideradas problemáticas con el objetivo de modificar o mantener un ambiente específico. La definición es descriptiva y abarca varios tipos de políticas públicas, incluyendo aquellas que persiguen el bien común y otras que pueden haber sido influenciadas por intereses particulares, asimismo reconoce la complejidad del concepto y su naturaleza interrelacionada con el entorno en el que se aplica.

También se cuenta con la propuesta de (Vargas Arébalo, 2007), quien analiza las políticas públicas y enfatiza su importancia en la estructura del Estado y su impacto en la sociedad.

Esta definición se vincula con la propuesta (Figueroa Galvis&y Holguín Cardozo, 2020), destaca que el concepto es producto de una construcción social conjunta, basada en el dialogo y la participación democrática entre el estado y la sociedad en un Estado Social de Derecho. Este enfoque prioriza situaciones de gran impacto social y dirige las acciones de las autoridades hacia el bienestar colectivo, manteniendo como pilares la ética, la moral pública, la planificación y la primacía de la constitución y la ley.

Del mismo modo (Aguilar, 2012) describe la política pública como un proceso de toma de decisiones gubernamentales y un producto diseñado para resolver problemas sociales y lograr objetivos de interés público, de esta manera se centra en la eficacia de los esfuerzos gubernamentales y la capacidad del gobierno para liderar la sociedad y mejorar la calidad de vida, teniendo en cuenta factores internos como las finanzas y la administración; y factores externos como la globalización y el cambio tecnológico. Además, enfatiza la importancia de la cooperación entre el gobierno y la sociedad civil para mejorar la efectividad y aceptación de las políticas públicas.

De acuerdo con (Cejudo y Michel, 2016) las políticas públicas son entendidas como un conjunto de acciones específicas y concretas, orientadas a resolver problemas públicos determinados. Se

distinguen por su especificidad y propósito limitado, dirigido hacia la solución de problemas particulares y la mejora de situaciones de vida social, sin constituir una utopía o proyecto político de sociedad, sino más bien como una respuesta concreta a problemas específicos.

Del mismo modo (Rot., 2002) proponen que una política pública se determina por una serie de objetivos que surgen de las necesidades de un colectivo, así mismo se debe tener en consideración los medios y las acciones desarrolladas por un gobierno o institución para su alcance, en este sentido el fin es guiar el comportamiento de los individuos para mejorar la situación, al igual que su percepción de la necesidad insatisfecha.

Del mismo modo (Roth, 2007; Vargas, 2007; Cuervo, 2008, p. 79) indican que se puede hablar de política pública solo cuando sean las instituciones gubernamentales quienes asumen parcial o totalmente el logro de los objetivos propuestos para resolver una problemática social.

Lo anterior se respalda en la propuesta de (Mendoza Munar, 2017) la política pública como un conjunto de leyes, planes y estrategias que el Estado proporciona para satisfacer necesidades importantes de la sociedad, y que se concretan a través de proyectos y programas. No obstante, el autor enfatiza que para que estas políticas sean efectivas, deben ser implementadas y llevarse a cabo con los propósitos para los cuales fueron creadas, lo cual a menudo no se refleja en la realidad.

Los contextos socioculturales influyen en las prácticas individuales y en los roles dentro del colectivo social. La ciudad, como símbolo de la sociedad moderno, refleja prácticas específicas y concentra intereses en áreas como culturas, salud, educación, bienestar, movilidad y relaciones interpersonales (Duran, 2015). Es así, como los espacios físicos, en el marco de los escenarios deportivos también impulsan el desarrollo deportivo en los diferentes contextos sociales, que deben ser evaluados conforme a las necesidades que presentan los ciudadanos y estar disponibles para tal fin, así como tener la capacidad para convocar diferentes colectivos sociales y generar identidades compartidas.

Para Molina y Tabares (2011), las políticas públicas y el deporte surgen como modelos globales que sirven de referencia para implementar acciones que aseguren el derecho social al deporte.

Cano Blandón y Roth Deubel (2022), centran su idea en la naturaleza interdisciplinar de las políticas públicas y su estrecha relación con las ciencias jurídicas. Se destaca que las políticas públicas son un objeto complejo que involucra ideas, normas, intereses, afectos e instituciones, con el objetivo de modificar comportamientos sociales para alcanzar metas de orden social. Además, enfatiza que, en un Estado de Derecho, las políticas públicas requieren de la creación de normas jurídicas para ser efectivas, ya que el derecho es fundamental para la acción de los agentes públicos y la sanción de comportamientos indeseados.

Molina Peláez (2017), discute la teoría de política pública enfocándose en cómo el Estado utiliza las políticas públicas como herramientas para tomar decisiones racionales sobre temas importantes. A diferencia de las leyes, que establecen límites a la sociedad, las políticas públicas involucran múltiples elementos, temáticas y sectores interesados, lo que las hace más complejas y flexibles. El texto resalta la importancia de los valores que guían la implementación y los resultados de las políticas públicas, y cómo la interacción entre las instituciones estatales puede generar conflictos debido a sus valores fundacionales distintos. Además, se menciona la necesidad de definir valores dominantes que orienten la política pública efectivamente. Por su parte Diaz Aldret (2017) destaca la importancia de la participación ciudadana en la gestión y formulación de políticas públicas. Se argumenta que la participación ciudadana, al involucrar a individuos que no ocupan cargos públicos, busca influir en las decisiones gubernamentales que les afectan. A pesar de los resultados mixtos de la participación ciudadana, se reconoce como un componente esencial para desarrollar políticas más justas, eficaces y legítimas, y se enfatiza la necesidad de un enfoque analítico y técnico para mejorar el diseño de estrategias participativas institucionales

La teoría de la política pública se define como un ámbito que separa las acciones reales y las intenciones del gobierno, implicando múltiples niveles de gobierno, participantes tanto formales como

informales, y abarca más que solo leyes y reglas. La política pública es vista como una acción intencional de largo plazo que involucra procesos de implementación, ejecución y evaluación después de la decisión y propuesta. Así mismo, resalta el valor que tienen las instituciones en la formulación, toma de decisiones y ejecución de políticas públicas, enfatizando en el papel que juegan las ideas, la socialización y la historia en el modelado de las preferencias de los tomadores de decisiones (Souza, 2022).

Desde el punto de vista de (Peralta, 2016) quien define el concepto de modelo de gestión desde la perspectiva empresarial se define como un conjunto organizado de prácticas y teorías que determinan la forma de administrar sistemas organizacionales desde una perspectiva sistémica. Este modelo integra elementos como la interacción con el entorno, la comunicación interna y la capacidad de adaptación de las empresas como un sistema abierto en constante evolución y retroalimentación.

Se presenta la definición por parte de Waissbluth y Larrain (2009), quienes describen el concepto de modelo de gestión pública como una adaptación del modelo de negocio privado, enfocado en cómo las organizaciones o el Estado crearán y entregarán valor público a sus clientes, usuarios y partes interesadas, tanto políticas como estratégicas. Este modelo debe tener en cuenta aspectos estratégicos e implementativos, así como respuestas a desafíos importantes como la propuesta de valor, los objetivos, la provisión de servicios, la estrategia de colaboración entre los sectores públicos y privados, los procesos, las funciones de apoyo y la estructura que el Estado adoptara para ofrecer los bienes públicos. Además, se enfoca en la calidad y efectividad del servicio, orientando a funcionarios y directivos hacia la creación de valor más allá del mero cumplimiento normativo.

Desde una visión general de organizaciones Felcman y Blutman (2018), definen modelo de gestión, el cual se entiende como la unión de procesos, métodos y técnicas estandarizadas que permiten la efectividad de la organización. Por su parte, Vázquez Elorza et al. (2014) explica como un mecanismo de evaluación que utiliza herramientas de gestión institucional, que involucra la gestión y el control orientado a los resultados, a través del seguimiento a la

descentralización de la política, la gestión administrativa y económica de los territorios, asegurando así la credibilidad de las instituciones públicas y fomentando el desarrollo socioeconómico a través de la implementación efectiva de políticas públicas municipales. En palabras de Guerrero (2010), quien ofrece una visión del concepto de modelo de gestión pública, como un movimiento de reforma del sector público basado en el mercado, en el que la administración pública se reconfigura según un modelo universal que integra la lógica y la competitividad comerciales, transformando los ciudadanos en consumidores y enfocándose en la eficiencia.

El autor Ramos Chávez (2015) define el modelo de gestión de la gobernanza como una forma de ejecución de procesos y toma de decisiones públicas más plural y cooperativa, que implica la delegación de poder a actores involucrados y la formación de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado, buscando una mayor participación ciudadana y una gestión público-privada más horizontal para alcanzar acuerdos y consensos.

Conforme a Moreira-Zambrano y Orozco-Santos (2020), el modelo de gestión pública como un enfoque que busca la mejora de la calidad en la atención, la información y el servicio brindado a los ciudadanos, enfatizando la importancia de una gestión centrada en el usuario y la necesidad de adaptar técnicas y modelos gerenciales exitosos del sector privado a la administración pública. Este modelo se adopta de la visión de gestión flexible y transformadora del ámbito privado, en este orden de ideas se reducen la jerarquía, se aumenta la autonomía en la toma de decisiones, con el fin de lograr procesos más transparentes y una mayor cercanía con el usuario, lo cual es esencial para la calidad de los servicios públicos.

Desde hace más de tres décadas, la sociología del deporte ha promovido un proceso de inclusión social, identificando e institucionalizando cambios en el ámbito deportivo. Estos cambios se deben a la diferenciación social, el aumento de Enfermedades No Transmisibles (ENT) por malos hábitos alimenticios y el sedentarismo, la importancia creciente de la individualidad y los nuevos ideales de personalidad y corporalidad (Vargas-Olarte, 2015).

Por otra parte, (Moyado Estrada, 2011) exponen que la sociedad cada vez es más cambiante, dinámica y compleja, en este orden de ideas es importante contar con nuevas herramientas para lograr los objetivos propuestos, es así como se han implementado nuevas tecnologías y sistemas de operación, que permita responder a los requerimientos de la ciudadanía, basado en los principios de calidad y eficiencia. A partir de lo anterior, se generó un nuevo modelo de gestión, al cual se le llamó la nueva gestión pública.

Este nuevo modelo se basa en el planteamiento de Kuhn (2004), donde define como revolución científica el surgimiento de una nueva estructura conceptual, los paradigmas, los cuales se basan en avances científicos que responden a problemáticas o necesidades de una comunidad, estos paradigmas, indican cambios y con ellos nuevas percepciones y comportamientos sociales. Conforme al panorama anterior, los modelos del deporte cambian según la realidad actual, lo que significa que en esta área del conocimiento se puede aplicar la teoría donde Tomas Kuhn (2004) plantea el uso de nuevos paradigmas.

Ahora bien, es importante resaltar uno de los paradigmas presentados, el de sistemas, a partir de esto surge la Teoría de los Sistemas Sociales la cual expone Luhmann (1998), a partir de lo cual se genera la relación de los sistemas con el entorno, a la vez que se explica que cada sistema cuenta con subsistemas y genera dependencia tanto con el entorno como con otros sistemas o subsistemas, en este sentido se genera la interdependencia y las relaciones intersistémicas. Ahora bien, esta teoría permite visualizar al ser humano como parte de un sistema, el sistema social, asimismo, se entiende la relación de los individuos como subsistemas, de igual manera que se relacionan con múltiples entornos, es así como el entorno deportivo juega un papel en la interrelación de los individuos, a partir de lo cual se procura un mejor desempeño, funcionalidad y el bien social, esto tanto en el plano individual como en el social (Bette, 1999; Vargas, 2016).

El autor del texto, (Villarroel Riquelme, 2018), propone una teoría del deporte que se centra en la interrelación entre el deporte y la política, destacando que los clubes de fútbol y otras organizaciones deportivas no solo son entidades para la práctica deportiva, sino también espacios de formación política y social. En su visión, el

deporte es una forma de hacer política, donde la lucha por definir lo político se manifiesta en las dinámicas internas de los clubes, que son microcosmos de intercambio e interacciones sociales. Así, el deporte se convierte en un campo de disputa y un proceso dinámico que va más allá de las instituciones políticas oficiales, siendo un articulador de identidad, conciencia y política popular.

Con relación a lo anterior (Martins, 2024), define la teoría del deporte en el contexto de la educación física como una interacción compleja de nociones de cuerpo que se articulan a las tradiciones del campo y a las políticas curriculares. Se enfoca en la corporeidad como una dimensión humana en constante construcción, influenciada por el contexto sociohistórico-cultural y que a su vez influye en él. Esta perspectiva desafía los esquemas de poder jerárquicos y centralizados, destacando la impredecibilidad y la irreversibilidad de los acontecimientos socioculturales, y promueve una enseñanza que integra las condiciones territoriales y políticas en la formación ciudadana y la identidad cultural

Por su parte (Vargas, 2018), la define como un fenómeno humano cuya importancia varía según el contenido de sus acciones. Se caracteriza, diferencia, relaciona y tipifica, manteniendo la relación de lo social, económico, político, jurídico y científico. El enfoque de la educación es amplio y sistemático, con un enfoque en la pedagogía deportiva.

El autor (Cuevas Galicia, 2020) define la teoría del deporte en el texto como un fenómeno social de gran amplitud y complejidad, que trasciende la simple práctica física para convertirse en un elemento multidimensional con impacto económico, político y social. El deporte es visto tanto como espectáculo y entretenimiento masivo, así como una práctica personal que promueve la salud y el bienestar, abarcando desde el rendimiento de alto nivel hasta el deporte inclusivo y social para todos. Esta visión integral del deporte lo posiciona como una herramienta clave para la gobernanza democrática y el tratamiento de problemas públicos, enfatizando la necesidad de una política deportiva que oriente la inversión en recursos públicos hacia la promoción de una cultura física sólida y universal.

Conforme a lo presentado (Vargas-Olarte, 2018) define el modelo de gestión pública en el deporte como un enfoque que integra el deporte con otros sectores socioeconómicos y sociopolíticos, bajo una perspectiva estratégica y táctica que busca superar la visión operativa limitada a infraestructura y eventos. Este modelo promueve la rentabilidad, productividad y competitividad social del deporte, considerándolo no solo como entretenimiento, sino como un medio competente para interactuar con otros sistemas sociales y contribuir al desarrollo urbano y social. Lo anterior se articula con lo presentado por (Morejon et al., 2019) quien indica que el modelo de gestión deportiva necesita un enfoque transversal entre servicios municipales y alianzas público – privadas, para ir más allá de la regulación, promoviendo estilos de vida saludables y una gestión efectiva del aumento de actividades deportivas en espacios urbanos. Por su parte (Moreno Polo, 2014) describe el modelo como un conjunto de principios y procesos orientados a la calidad, eficacia y eficiencia, que aumenta la competitividad y efectividad organizacional, facilitando decisiones que logren los objetivos propuestos y aseguren el acceso equitativo al deporte para toda la comunidad. En complemento a lo anterior Padierna Cardona et al. (2019) indica que el modelo de gestión como un conjunto de rutas y estrategias que permitan en el posicionamiento y sostenibilidad de las organizaciones deportivas. Se enfatiza que no existe un único modelo aplicable a todas las organizaciones, sino que es crucial reconocer y seleccionar los elementos aplicables al contexto específico de cada organización para dirigirla eficientemente. Además, se destaca la importancia de la formación profesional de los gestores para implementar estos modelos con éxito y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno deportivo.

Fonseca y Bernate (2022) describe el modelo de deporte como una plataforma de transformación social, económica y ambiental, que promueve el bienestar y la sostenibilidad. A través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las organizaciones deportivas implementan de transformación social, económica y ambiental, que promueve el bienestar y la sostenibilidad. A través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las organizaciones deportivas implementan acciones sostenibles y regulaciones,

respetando la opinión de los grupos de interés para mejorar la imagen corporativa y la relación con la comunidad.

Desde una perspectiva más legal y constitucional (Pachot Zambrana, 2016) define el modelo de deporte como sistema social a través de varios elementos clave, tales como los aspectos conceptuales, históricos, políticos, económicos y jurídicos que estructuran la relación entre el Estado y el deporte. Este modelo aborda los principios generales del deporte, su naturaleza jurídica, derechos y deberes de sus titulares, así como las vías de defensa legal, fundamentando el derecho al deporte en los marcos constitucionales que lo reconocen. (López-Ros et al., 2015) define el modelo de deporte como un enfoque comprensivo que integra la técnica y la táctica desde el inicio, enfatizando el desarrollo simultáneo de ambas dimensiones. Se centra en la contextualización de los aprendizajes y en la aplicación de principios pedagógicos como la exageración y la simplificación para facilitar la comprensión y la toma de decisiones tácticas.

Este modelo busca que los aprendices no solo ejecuten acciones tácticas y técnicas, sino que comprendan el porqué de sus acciones, promoviendo así un conocimiento procedural y conceptual integrado. En el mismo sentido (González-Víllora et al., 2021) el modelo de deporte se refiere como un enfoque centrado en el juego, que promueve la actividad física y el deporte a través de métodos pedagógicos que buscan desarrollar la competencia deportiva de manera integral, fomentando la motivación, la transferencia táctica y la toma de decisiones en los jugadores. Este enfoque se contrapone al método tradicional centrado en el entrenador, que enfatiza la repetición y la descontextualización, y busca en cambio, a través de los Modelos Centrados en el Juego, una enseñanza que conecte con la alfabetización motora y los valores positivos del deporte para promover estilos de vida activos.

Para (Fernández-Rio y Méndez-Giménez, 2016) el modelo de deporte como sistema social destaca la interdependencia de aprendizaje, enseñanza, contenido y contexto como un conjunto integral. En este enfoque, de aprendizaje compartido entre los instructores y los deportistas, es un proceso centrado en el estudiante, promoviendo la cooperación y responsabilidad individual. Con base en lo

anterior (Marín Castaño y Padierna Cardona, 2020) resaltan que la formación profesional en el componente social incluye aspectos como comunicación, lenguaje, diversidad, cultura, comunidad, participación, apoyo, entre otros; además permite a las personas experimentar y comprender áreas de la vida que antes desconocían. Según los cambios en torno a los estudiantes, la educación vocacional se convierte en una oportunidad para la transformación social, ya que debe proporcionar herramientas para la cooperación y la colaboración guion para construir una sociedad más justa e igualitaria

El modelo de deporte como sistema social destaca la importancia de la iniciación deportiva como un proceso complejo que va más allá del aprendizaje técnico, táctico y reglamentario. Se enfatiza en la adquisición de la capacidad de ejecución práctica y conocimiento de un deporte, considerando el deporte desde una perspectiva amplia que incluye el desarrollo de variables importantes como la motivación, la autonomía y la interacción social. Además, se menciona la relevancia de estimular climas motivacionales y el trabajo en equipo, así como la autonomía del aprendizaje y el pensamiento crítico en la práctica deportiva. (Gómez-Mármol et al., 2014).

## **Metodología**

Este estudio se basó en un enfoque cualitativo que conforme a (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018) se define como un método de investigación que se centra en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, enfatizando el contexto y el significado con el cual se identificó desde la planeación las expectativas de los grupos de interés asociados al deporte, así como los contextos sociales y el impacto de la política. Es decir que se fundamentó en técnicas cualitativas, para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo. El tipo de estudio de esta investigación es de carácter descriptivo; el autor define el estudio descriptivo como aquel que se enfoca en detallar y describir las características de un fenómeno o situación específica, sin intervenir o modificar la variable de interés. El objetivo es realizar el análisis al modelo de gestión del deporte y su

interrelación con la Política Pública Municipal para el fomento de la recreación, la práctica del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física durante las vigencias 2008-2019.

El método utilizado frente a la investigación fue el analítico, que según Hernández (2018), tiene como finalidad la descomposición de la situación a estudiar en partes, entendiendo así la problemática desde su origen hasta los efectos generados, es así como se logra comprender el fenómeno en su totalidad, a partir de la comprensión de sus partes. Se empleó el método inductivo, según (Gómez Bastar, 2012) es el proceso en el cual se llega a la generalización a partir de la obtención de resultados o casos particulares. En este caso, se empleó el registro de información aportada a través de las entrevistas realizadas para construir premisas generales que sustentan el análisis de los modelos deportivos definidos en la Política Pública y de esta manera indagar si la política pública formulada fue efectiva en el alcance de esta.

Para el desarrollo del estudio se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias. Como fuentes primarias se obtuvo información de diferentes actores políticos del sistema deportivo, por lo cual se aplicó la técnica de entrevista que según (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018) una entrevista es una técnica de recolección de datos en la que un entrevistador hace preguntas al entrevistado y anota sus respuestas. Puede ser personal, donde el entrevistador y el entrevistado están cara a cara, o telefónica, donde la conversación se realiza por teléfono. Las entrevistas requieren de entrevistadores capacitados que no influyan en las respuestas y deben generar confianza en el entrevistado para obtener datos precisos y sinceros, esta técnica es apropiada para investigar sobre la Política Pública en Deporte, permitiendo comprender con mayor profundidad las opiniones de los actores que hacen parte del sistema. Por lo anterior se aplicaron entrevistas a cinco actores, desde el punto de vista del diseño, se entrevistó a:

- Director del Centro de Investigación/Academia Internacional de Ciencias del Deporte (SFBD siglas del nombre en inglés Sport und Freizeit Beratung Dienst)

- Concejal del Municipio de Cali ponente de la propuesta de formulación de la nueva Política Pública en Deporte.
- Desde el punto de vista de la ejecución de la Política Pública en Deporte, se entrevistó a:
- El Secretario de Deporte del Municipio de Cali
- El Subsecretario del Instituto Municipal del Deporte y Recreación IMDER
- Deportista de alto Rendimiento del Departamento del Valle del Cauca.

El estudio desde las fuentes secundarias consistió en la consulta y revisión de artículos de investigación de bases de datos de acceso libre como Scielo, Redaly y Google académico, de igual manera se obtuvo información a partir de bases de datos adscritas a la biblioteca de la Universidad Santiago de Cali, tales como Science Direct y Dialnet, también se consultó material bibliográfico de libros, que permitieron definir conceptos. En complemento se obtuvo información de otras fuentes, que permitieron entender la problemática desde el punto vista local, por medio de informes y estudios realizados por organismos gubernamentales, asimismo como los datos reflejados en el plan de desarrollo frente a la ejecución de la Política Pública en el periodo evaluado.

Como técnica de investigación para este tipo de fuente, se empleó el análisis de contenido, que según (Bernete, 2014) basa en el entendimiento de una realidad, a partir del estudio de documentos o fuentes secundarias, en este sentido se permite la replicabilidad, por lo cual se podrían obtener los mismos resultados en cuanto se tengan los mismos datos y se realice el mismo procedimiento.

Para el estudio se basó la información en los artículos investigados y los datos consultados y suministrados por las entidades gubernamentales entre otros. Para el cumplimiento de los objetivos, se consideró aspectos del análisis del contenido teórico en modelos y elementos del deporte, así como indagar sobre los actores que intervienen en el diseño y ejecución de la Política Pública.

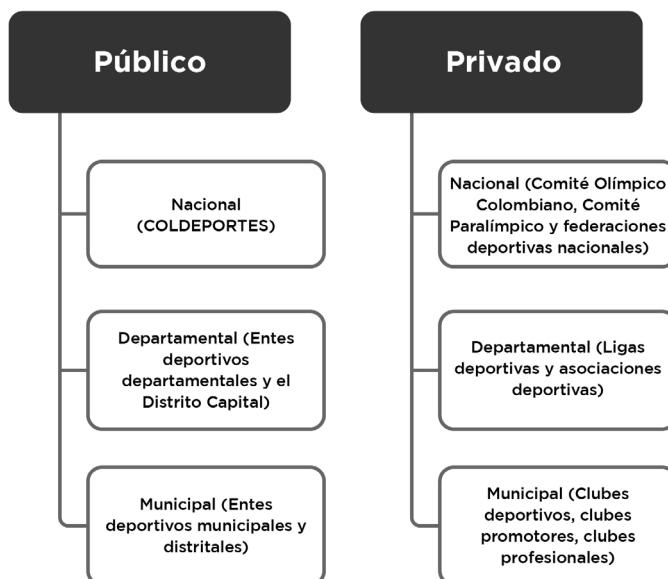
También se ratificó el análisis de contenido de las fuentes consultadas y la información registrada a través de las entrevistas tienen relación para el estudio realizado. La investigación tiene como punto de partida criterios de carácter participativo que vincula a diferentes actores que componen la Política Pública del Deporte como son: ligas, clubes, deportistas, comunidad y actores de la administración pública.

## **Desarrollo**

Reiterando lo anteriormente dicho el Sistema Deportivo se constituye por la relación de elementos que generan la dinámica de la actividad deportiva, es así como juega un papel trascendental las entidades públicas y privadas, en la figura 1-1 se muestra los organismos que integran de manera general el sistema deportivo en Colombia. El Plan Local del Deporte de la ciudad de Santiago de Cali entendiéndolo como un sistema relacionado a otros sistemas, por tanto, se debe definir los recursos, estrategias, procesos, estructuras y gestión.

**Figura 1**

Organismos que integran el Sistema Nacional de Deporte



**Nota:** Adaptado de la información suministrada por COLDEPORTES

<https://www.coldeportes.gov.co/>

En este sentido, el desarrollo de las actividades y el objetivo de cada uno de los integrantes del sistema deportivo es fortalecerlo desde su forma organizativa, por lo cual es importante considerar diferentes aspectos y la estructuración de los procesos administrativos en relación a las dinámicas del deporte, teniendo en cuenta la articulación con los organismos nacionales, departamentales y locales, así pues, dado que en la ejecución de la Política Pública donde se adaptó el Plan Local de Deporte no se refleja una articulación entre los actores, refleja una notable debilidad en la aplicación e integración de lo establecido en la política pública.

Al revisar la política pública nacional y municipal en el marco retórico, considerando su formulación expresa y la realidad de los contextos sociales donde se desempeña; hay grandes diferencias entre estos elementos, lo que hace necesario considerar aspectos en las estructuras organizativas, que plantea un nuevo modelo que aproveche las potencialidades del deporte para ayudar a la atención de problemas sociales con nuevos potenciales sociopolíticos que contemple aspectos como la integración social, la promoción en salud, los principios sociales y deportivos, la calidad de vida y la creación de valor económico.

La política pública del deporte, fundamentada por el Plan Local de Deporte, busca fortalecer el talento humano en técnica y gestión, cumplir con las políticas municipales y promover la cooperación intersectorial e interinstitucional, respectando principios éticos como transparencia, equidad y convivencia ciudadana. A nivel nacional, la Política Pública del Deporte se enfoca en cinco líneas estratégicas. i) Asistencia técnica de Coldeportes con enfoque diferencial, ii) logro y sostenibilidad en liderazgo deportivo, iii) fortalecimiento del sistema nacional del deporte, iv) mejora de la infraestructura deportiva, v) promoción de la investigación científica y académica.

Así pues, la Política Pública Nacional busca concebir el deporte como transformación del tejido social, sin embargo, el modelo que se respalda es el de Competencia y Rendimiento y los otros elementos o líneas estratégicas de la política no se visualizan.

La Política Pública Nacional debe ser un instrumento eficiente para resolver situaciones problemáticas, lo cual no se evidencia en su formulación explícita y debe ir en coherencia con políticas sectoriales orientadas al deporte.

A través del Plan Local de Deporte de Santiago de Cali 2008-2019, como política pública se buscó fomentar en la ciudad la recreación, el deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.

Ahora bien, a través del Plan Local, en la definición de los objetivos estratégicos, están planteados de manera transversal con alto impacto social, el cual acoge lineamientos y directrices del Plan de Desarrollo Municipal, Plan Nacional de Deporte, Plan Nacional de Recreación, Plan Nacional de Desarrollo, teniendo como responsabilidad estratégica ser soporte de la gestión, con un fin orientador a ver el deporte como sistema social, donde los elementos o sistemas que lo fundamentan, nacen bajo las motivaciones personales de cada individuo y a partir de allí se establecen los diferentes tipos de modelo de deporte, que permiten analizar la importancia de los mismos, y que esto permitirá tener intervenciones de carácter general y particular con mejores impactos sociales.

El plan local de deportes del municipio de Santiago de Cali durante el período 2008 2019 se centra en 10 aspectos claves. 1) Se definen los campos estratégicos, áreas o núcleos de acción que afectan el desarrollo deportivo. ) se priorizan estos ámbitos estratégicos. 3) se identifican las fuerzas impulsoras del sistema deportivo Cali. 4) se reconocen los cambios necesarios para replantear la planificación. 5) Se formula una estrategia clara para la práctica deportiva, abarcando sectores amplios de la cúpula de la comunidad y promoviendo la orientación adecuada del deporte para la educación física en el tiempo libre y el deporte escolar.

Al revisar los objetivos estratégicos que definieron la política, se puede evidenciar que los mismos fueron definidos con alcances generales, amplios y suficientes, pero no tenían incorporadas estrategias orientadoras que pudieran ser evidenciados a través de los diferentes planes, programas y proyectos de cada periodo, con la carencia de este elemento es difícil realizar la evaluación del cumplimiento de la política pública del municipio de Cali.

Construcción de redes sociales para fortalecer la interacción entre individuos, instituciones y comunidades, generando confianza y colaboración entre diferentes sectores. Esto incluye la integración de grupos marginados y la participación de comités deportivos locales en la planificación comunitaria. El objetivo es posicionar a Cali como una ciudad destacada en el ámbito deportivo, albergando eventos que impulsen la economía local. Se busca también apoyar el deporte de alto rendimiento, fomentar la actividad deportiva en las escuelas y ofrecer servicios deportivos adaptados a las necesidades de la población, incluyendo adultos mayores, mujeres, cabeza de hogar y personas en rehabilitación física.

En la tabla a continuación, se presenta la relevante la articulación de la política, los objetivos, las estrategias, y el plan local del deporte, orientados a los principios de un sistema de gestión, así como la integración apuestas locales, regionales y nacionales a través de los planes de desarrollo que los gobiernos establezcan; la relación de las condiciones y situaciones del sector, las agremiaciones y asociaciones y por último, pero aún más importante es indispensable abordar las necesidades y expectativas de la comunidad, usuarios, beneficiados y todas las partes interesadas.

### Tabla 11

#### Componentes de un plan de desarrollo

Componentes	Descripción	Características Principales
Responsabilidad Estratégica Nivel Estratégico	Corresponde a un enfoque integrador (los enfoques, los propósitos y los programas)	Estrategias Objetivos Políticas Metas Presupuestos
Plan de Acción Nivel Táctico	Establecer compromisos y acuerdos de cooperación y apoyo	Planes y Programas
Nivel Operativo	Plantear la forma constitutiva de los diferentes modelos de deporte	Grupos etarios y actores
Retos del Plan Local de Deporte	Desarrollar elementos que permitan definir un horizonte para la práctica deportiva	Definición y determinación de campos de acción Priorizar ámbitos o campos de acción

**Nota:** Adaptación documento Plan Local de Deporte.

La revisión de la Política Pública del Deporte en Colombia evidencia brechas entre su formulación y ejecución. Liderado por el Ministerio del Deporte, el Sistema Nacional de Deporte tiene como objetivo formular y coordinar políticas y proyectos en deporte, recreación y actividad física para mejorar el bienestar, salud pública, educación, cultura y cohesión social, involucrando a actores públicos privados. En Santiago de Cali, el Plan Local del Deporte promueve la recreación, deporte y uso de tiempo libre, con un enfoque de desarrollo integral para el periodo 2008-2019.

Que en la retórica el municipio de Santiago de Cali, a tráces de la adopción del Plan Local de Deporte, establece el modelo de gestión pública del deporte que se respalda en los intereses de la comunidad, a los lineamientos y políticas nacionales, departamentales, municipales, intersectoriales e interinstitucionales. No obstante, este plan local, carece de los elementos generales como la caracterización de los actores, antecedentes, contextos, y diseño de estrategias que apuntan al desarrollo del plan. La política pública, se encuentra estructurada en la legitimación de un acto administrativo, con bajo impacto en su ejecución dado que no se evidencia otros sectores que pueden desarrollar acciones y estrategias a través de la implementación del deporte (sector educativo, sector asociado, sector empresarial). Como se puede observar, El Plan Local del Deporte adoptado como Política Pública desde su formulación se apalancó en tres planes de desarrollo de las vigencias analizadas. El plan de desarrollo 2008-2011 denominado “Para Vivir la Vida Dignamente”; el del periodo 2012-2015 el cual se llamó “CaliDa Una Ciudad para Todos”; por último, se contó con el del espacio 2016-2019, que tituló “Cali Progresa Contigo”.

## **Plan de Desarrollo Municipal 2008 -2011 “Para Vivir La Vida Dignamente”**

Conforme a lo presentado por el Sistema de Indicadores del Plan de Desarrollo 2008-2011, en el Plan Indicativo del Departamento Administrativo de Planeación, se revisaron 42 indicadores formulados en el plan de Desarrollo, y no se refleja la articulación directa con los objetivos estratégicos del Plan Local del Deporte.

Frente a la meta de resultado de incrementar el 6% de la cobertura de masificación en recreación, orientado a la población beneficiada con proyectos deportivos y recreativos, se obtuvo un desempeño bajo en el indicador, con un resultado del 13,43%. Con respecto al crecimiento del 6 % de la población beneficiada con actividades deportivas para el último año, la variación fue inferior a la meta prevista para alcanzar a 2011, a un total de 1361.719 beneficiarios y hubo un resultado de 1197.216 personas.

En cuanto a la meta de producto definida para adecuar los parques recreativos de los corregimientos del Hormiguero, Navarro, Montebello, Golondrinas, Felidia, Saladito, Pichindé y la Leonera; no se reflejó cumplimiento en la vigencia a 2011. Lo que repercute en no contar con impacto en las comunidades antes mencionadas, dejando por fuera el beneficio de espacios deportivos para esta población.

## **Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 “CalIDA: una Ciudad para Todos”**

Este plan de desarrollo contempla más el deporte, considerando los indicadores y las estrategias del gobierno anterior (2008-2011); cabe resaltar las apuestas hacia niños, adolescentes y jóvenes, la formación deportiva y la ampliación de espacios deportivos. No obstante, se continúa evidenciando la falta de cumplimiento en los indicadores propuestos, la poca integración con las comunas de bajos recursos y los corregimientos del municipio. Con base en lo anterior, se cuenta con los siguientes resultados.

Frente a las líneas estratégicas equidad para Equidad para todos y Bienestar para todos, se evidencia cumplimiento en las metas propuestas, los desempeños más críticos se evidenciaron en las metas programadas para el área rural.

En el programa de promoción, prevención, inclusión y generación de oportunidades para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ); se evidencia incumplimiento, con respecto a la meta de escenarios deportivos que prestan servicios al programa de jornada escolar extendida y complementaria.

Conforme al programa de Estilos de vida saludable. En cuanto a la meta de beneficiar a Niños y jóvenes con programas de iniciación deportiva en corregimientos tuvo un resultado del 77,5% reflejando un desempeño satisfactorio frente a la meta programada del indicador, no obstante, no se logró un mayor alcance y beneficio con estas comunidades. Por otra parte, la meta en relación con la participación de programa realizados en 15 parques recreativos del municipio se alcanzó solo el 7,2% reflejando el bajo impacto en los beneficiados. También se contó con la meta de dotar los espacios deportivos y recreativos con oportunidades para el juego, para la primera infancia en comunas y corregimientos se obtuvo un resultado del 48,6% reflejando un comportamiento bajo frente al resultado esperado.

Con base en la estrategia CaliDa: un entorno amable para todos. Se cuenta con el programa Espacio público y equipamientos colectivos de calidad para todos; en este se tiene la meta de mantener, mejorar y adecuar los escenarios deportivos, la cual se cumplió en un 75%, dejando 150 escenarios sin intervenir, lo cual limita el desarrollo de actividades deportivas, disminuyendo el impacto en los beneficiarios. Adicionalmente, no se cumplió con la meta de culminar un centro de alto rendimiento.

Por último, se tiene la línea estratégica de Proyección global para todos; se desarrolló el programa Cali capital deportiva, se planteó y no se logró la meta implementar el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte Municipal.

## **Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, “Cali Progresa Contigo”**

Este plan de desarrollo se destaca por un mayor número de programas y metas propuestas conforme a los planes de desarrollo anteriores que se analizan en este documento en el lapso de la política pública del deporte. Cabe resaltar, la integración de este gobierno en relación con proyectos orientados a poblaciones minoritarias como los discapacitados, las víctimas del conflicto, los afrodescendientes, las mujeres, los indígenas y el adulto mayor. También se destaca la apuesta de este gobierno con respecto a la Gimnasia.

El 84 % tuvo un desempeño sobresaliente de las 38 metas establecidas en el Plan de Desarrollo, seguido del 13 % correspondiente a 5 metas que reflejaron un desempeño satisfactorio con un cumplimiento entre el 79 y el 80 % y un 3 % representadas en una meta con desempeño crítico con un 20 % de eficacia frente a la meta programada para construir escenarios deportivos y recreativos en comunas y corregimientos.

Conforme a la línea estratégica Cali social y diversa, en el programa de atención integral a la primera infancia, se obtuvo el 71% de cumplimiento en la meta espacios lúdicos adecuados para la primera infancia en comunas y corregimientos. Con respecto al programa discapacidad sin límites, se contó con un 76% en la meta eventos deportivos y recreativos realizados con participación de personas con discapacidad. En cuanto a las carreras o caminatas recreativas realizadas en comunas y corregimientos, se cumplió el 95 %; mientras que a la meta de capacitación de líderes, entrenadores, autoridades y dirigentes deportivos se logró el 82 %. Del programa construyendo entornos para la vida, se contó con la meta de eventos deportivos y recreativos para población joven y adulta en comunas y corregimientos, la cual tuvo un desempeño del 78%.

En el programa equipamientos colectivos multifuncionales, sostenibles y accesibles, se encuentra la meta escenarios deportivos y recreativos construidos en comunas y corregimientos, con un desempeño crítico del 20%, cumpliendo 19 de los 55 escenarios propuestos. Frente a la línea estratégica, Cali amable y sostenible, se cuenta con el programa zonas de vocación económica y marketing de ciudad, donde se cumplió el 75 %.

Si bien es cierto que el programa Cali integra permite la participación de población en situación de discapacidad se pudo evidenciar que durante la vigencia evaluada no se aplicó lo correspondiente a los juegos con personas en situación de discapacidad, lo que permitió el programa Cali Integra fue la inclusión de las diferentes poblaciones mas no se desarrollaron los juegos por lo tanto no hubo articulación con las actividades propuestas en la política, en cuanto al programa Deporte Comunitario no se realizaron los juegos populares y los juegos interbarriales, solo se realizó por parte de la secretaría seguimiento a la parrilla deportiva. Por lo anterior, si bien es cierto que se ejecutaron

diferentes programas y actividades deportivas, también lo es que no se desarrolló lo establecido en el Plan Local adaptado como Política Pública, como se muestra en la tabla a continuación.

**Tabla 12**

*Articulación de los programas de la SDR y las actividades del modelo de gestión del deporte de la política pública*

No.	Actividades del modelo de gestión del deporte	Programas
1	Juegos de tercera edad cada año.	Canas y Ganas
2	Juegos Intercolegiados para preescolar, primaria y bachillerato cada año.	Deporte Escolar y Universitario
3	Juegos interuniversitarios cada año	Deporte Escolar y Universitario
4	Juegos para personas con discapacidad cada año.	Cali Integra
5	Juegos populares de Santiago de Cali Intercomunas cada 2 años impares	Deporte Comunitario
6	Juegos interbarriales por comunas cada 2 años pares.	Deporte Comunitario
7	La ejecución de una Ciclovía central y una por comuna, cada domingo.	Ciclovía
8	Crear un centro de formación e iniciación deportiva por cada comuna de Santiago de Cali.	Deporvida
9	Realizar un evento de carácter mundial o panamericano en la ciudad.	Sport Fest Eventos internacionales de Programas
10	Implantar un banco de implementos deportivos para cada comuna con material básico de implementos deportivos renovable cada 2 años.	Programas
11	Sostener un proyecto de apoyo a coordinadores de deporte y recreación por cada comuna y tres de corregimientos, uno por comuna	Programas/Personal
12	Crear un comité de deportes y recreación central de Santiago de Cali, de tal razón que cada comuna cuente con representante y además, se designe un delegado de alto rendimiento de las cajas de compensación del área de recreación y el área de educación física.	SID
13	Adoptar una política clara para la administración de escenarios deportivos y de recreación, con contratos que otorguen parámetros de responsabilidades a quienes se encarguen de dicha administración.	Subsecretaría de Infraestructura
14	Feria del deporte extremo cada año.	Vértigo

**Nota:** Adaptado de la comparación cumplimiento de programas SDR de conformidad con el acuerdo 227 de 200.

Cabe destacar que frente a los resultados de la ejecución de los indicadores frente a la Política Pública en Deporte, en el último cuatrienio de la implementación de la Política se lograron articular las actividades propuestas en la política pública con programas establecidos en la Secretaría de Deporte, de acuerdo a la reforma estructural de la misma, sin embargo frente a los objetivos estratégicos planteados no se evidencia articulación ni con las dimensiones del Plan de Desarrollo Municipal, continuando con la debilidad para la evaluación de la política pública.

## **Actores Involucrados en el Modelo de Gestión**

Las entrevistas realizadas a los actores que hicieron parte de la ejecución de la Política Pública Municipal en Deporte Vigencia 2007 – 2019 en el Municipio de Cali, por lo cual se realizó una entrevista semiestructurada basado en preguntas orientadas al conocimiento y ejecución de la Política, a partir de la adopción del Plan Local de Deporte y los modelos de Gestión de Deporte. Se desarrollaron un total de 5 entrevistas, a los actores a continuación mencionados.

- Carlos Eduardo Vargas Olarte, Director del Centro de Investigación SFBD
- Víctor Manuel Ramos, Subgerente de Fomento y Masificación de INDERVALLE, y Presidente de la Federación de Balón Mano
- Carlos Alberto Diago Álvarez, Secretario de Deporte de Cali
- Carlos Andrés Arias Rueda, Concejal de Cali
- Miyareth Mendoza, Deportista Alto Rendimiento de Levantamiento de Pesas.

Las respuestas obtenidas de los actores deportivos se presentan a continuación.

Todos los entrevistados afirman conocer el Modelo de Gestión del Deporte. Conforme a la pregunta ¿Cómo interpretan los gerentes deportivos los modelos deportivos? Los entrevistados desde sus diferentes perspectivas resaltan la labor de los gerentes deportivos en

la ciudad, reconocen que ha sido un municipio que constantemente les está apostando al deporte, como resultado del ejercicio, la ciudad cuenta con un mayor presupuesto al ejercicio, además que se ven aumentados los números de deportistas de alto rendimiento.

También es importante destacar que si bien es cierto para la vigencia el municipio de Santiago de Cali es el único en el suroccidente que cuenta con la Política Pública del Deporte, se debe tener en cuenta que la ejecución depende de los planes de gobierno, los programas y proyectos desarrollados orientados al deporte, en este sentido también se enmarca las voluntades políticas y las intenciones gubernamentales en apoyar los procesos deportivos.

Los entrevistados informaron que su participación en la Política Pública del Deporte se ha dado, ya sea directamente en el diseño de la formulación de la política pública de la vigencia estudiada, otro participó de la construcción de la política pública de deporte para la nueva vigencia 2007 – 2019, por otra parte, otros dos entrevistados informaron ser ejecutores a través de los programas y proyectos, la última entrevistada es beneficiaria de la política.

Frente a la pregunta sobre la flexibilidad ante los requerimientos y cambios en el entorno, en la ejecución de la política. Se tuvo como respuesta, uno de los entrevistados recalcó que el modelo no ha cambiado en más de 50 años a nivel nacional, desde lo local se replica dicho modelo, es decir que se sigue abordando el deporte desde la misma mirada y no se ha innovado en el proceso.

En contraste con lo anterior, los otros entrevistados informaron que la política ha sido flexible durante su vigencia, esto se evidencia, desde la perspectiva de los cambios de mandatos, en donde la ejecución cambia conforme a los planteamientos y fines de los gobernantes, en consecuencia, desde otra perspectiva se destaca la mejora de la ejecución en el sentido del impacto a los beneficiarios, el desarrollo de espacios deportivos, la recreación, la actividad física, etc.

Con respecto a la pregunta ¿Como interpretan los gerentes deportivos los modelos deportivos del deporte? La mayoría de los actores informaron desde sus diferentes miradas que la política pública se orienta en un modelo de deporte competitivo, así pues,

si bien es cierto desde las comunas se generan espacios de deporte recreativo y formativo, estas apuestas se articulan con la formación de deportistas de alto rendimiento desde su base, es decir que forma para la competencia.

Frente a la pregunta sobre la aplicación de los lineamientos nacionales del Plan Nacional de Deporte en la Política Pública que se ejecuta en el Municipio De Santiago de Cali, la respuesta fue ambigua, dado que se obtuvo respuesta desde la confirmación de la pertinencia y aplicación de todos los lineamientos, a la negación total, esto último, se explica que responde a la falta de articulación y comunicación entre los entes públicos y privados en pro del deporte en el municipio, que deberían estar integradas y orientadas hacia la apuesta institucional, por ejemplo la Secretaría del Deporte y la Recreación, la Secretaría de Educación, la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Paz y Convivencia, la Secretaría de Desarrollo Económico, entidades como INDERVERALLE, la Escuela Nacional del Deporte, entre otras.

No obstante, se encontró un punto medio, que indicó que el mayor esfuerzo político se le está haciendo al elemento de posicionamiento y liderazgo deportivo, lo cual se articula con la respuesta anterior, con relación al modelo deportivo de competencia.

Con respecto a la pregunta entorno a la integración que favorezca la articulación entre la ciencia, la academia, la administración pública y la organización deportiva. La respuesta obtenida, es que si bien es cierto se reconocen espacios de participación, no se tiene una clara articulación de los entes del sistema, lo cual responde de igual manera al cuestionamiento anterior.

En respuesta a la pregunta con relación a la percepción sobre los espacios que se generan desde la administración para promover la política pública del deporte y su aplicación. Se obtuvo como respuesta casi unánime que se reconocen la existencia de espacios, estos no son suficientes para cubrir las necesidades y problemáticas correspondientes al deporte. Por lo que se consideran muchos campos potenciales del deporte que aún no se consideran.

Con respecto a la pregunta entorno a la existencia de fallas en el diseño de la política pública del deporte, se obtuvo como

respuesta unánime que sí existen fallas. Por una parte, se resalta la desarticulación del modelo nacional y local a las apuestas y modelos internacionales del deporte. Por otra parte, se recalca la falta de respuesta frente a las expectativas y necesidades del territorio. La falta de apuestas deportivas en campos de crecimiento o de apertura diferentes a los tradicionales o a los socialmente reconocidos en la ciudad. No obstante, desde el punto de vista del impacto se evidencia una mejora en la infraestructuras y espacios deportivos.

Por otra parte, se planteó la pregunta con respecto a la contribución de la política a la generación de beneficios o provecho social, con base en las opiniones de la comunidad. La respuesta obtenida en un 80% informaron que sí, indicando que esto se evidencia desde el trabajo realizado en las comunas, a partir de los espacios deportivos y recreativos comunales, donde se han formado a los nuevos deportistas de alto rendimiento. Además, que se ha evidenciado en la cualificación y contratación de monitores e instructores que acompañan los procesos en los territorios.

La pregunta ¿Considera usted que los Planes, Programas y Proyectos del Plan de Desarrollo Municipal logra evidenciar el cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Política Pública? La respuesta a esta pregunta no fue clara, no obstante, se rescata la apuesta por la competencia, en este sentido se logra visualizar el cumplimiento de este objetivo.

Como respuesta a la pregunta ¿Cuáles deben ser las expectativas para el Municipio de Cali desde la Política Pública dadas las características de llegar a los diferentes sectores? Se tuvo a grandes rasgos como respuesta la ampliación de la cobertura, la accesibilidad a los espacios, es decir se requiere generar un mayor impacto en la sociedad, además de esto se hace mención del desarrollo de nuevas estrategias que respondan a las tendencias y desafíos sociales, tecnológicos y deportivos. Por lo cual se resalta la integración tecnológica en el deporte.

Por último, se abordó la pregunta ¿Cuáles serían sus recomendaciones para articular los modelos de gestión del deporte a la política pública del deporte o para fortalecerla? Primero, la política debe hacerse

ampliada y darla a conocer a los agentes del Sistema Nacional de Deporte, para que creara esa gran mesa o ese comité evaluador que permita cumplir la política pública de Cali.

Estos resultados sugieren reflejar una formulación y un enfoque a la implementación más que desarrollarse como un modelo normativo para la vigencia de una administración, más que los elementos jurídicos que le dan validez, es pertinente evaluar la integración entre las estrategias formuladas mediante los objetivos que reflejen una correcta medición con los planes, programas y proyectos, y realizar una evaluación adecuada y permita identificar los resultados obtenidos por la política.

Se requiere contar con una base de información que permita medir el cumplimiento de la Política a través de los programas establecidos en los diferentes Planes de Desarrollo que a través de metas e indicadores de producto darían cumplimiento de esta.

Se logra evidenciar, desde el enfoque de la formulación es pertinente considerar que el deporte en su integralidad, a través del tiempo ha tenido cambios que en su evolución y contempla diferentes modelos deportivos que subyacen en el desarrollo del Sistema Deportivo, esto hace que el enfoque de la Política tenga esa característica diferenciadora y que el enfoque que se le dé a la misma corresponda a las intervenciones adecuadas en la sociedad.

Ahora bien, es necesario que una vez implementada la Política Pública, adoptada es necesaria una mayor difusión entre los actores que participan de la formulación y los actores que participan de la ejecución, pues de esta manera todos los actores independientemente del mandatario de turno, tiene claridad en la implementación y evaluación de esta.

En consecuencia, de lo anterior, se hace necesario contar con una articulación entre los diferentes elementos de la política para la toma adecuada de decisiones que impactan a nivel de región y de sector de manera unificada la ejecución de la Política Pública o su rediseño si se requiere, lo que no se evidenció durante la realización de este estudio.

## Conclusiones

El estudio permite evidenciar que los gerentes deportivos en Santiago de Cali conocen y valoran la política pública del deporte, destacando la apuesta constante por el deporte en la ciudad, el aumento de presupuesto, y el número de deportistas de alto rendimiento.

Pese a los esfuerzos por implementar el plan local del deporte en Santiago de Cali, se evidencia una falta de cumplimiento de los indicadores propuestos en los períodos analizados. Aunque se destacan los avances de ejecución de programas y actividades deportivas, la falta de integración con la población de bajos recursos y corregimientos del municipio ha limitado el impacto deseado. Es crucial mejorar la articulación entre la política pública y los programas y proyectos establecidos y evaluar de manera más activa la implementación de esta para lograr un verdadero cambio en la promoción del deporte y recreación en la ciudad.

Posterior al análisis de los puntos de vista actores entrevistados sobre el Modelo de Gestión Pública en la Política del Deporte para la Ciudad de Santiago de Cali, se ratifica el creciente apoyo por parte de los gobiernos de turno en el campo deportivo. Por otra parte, se denota una falta innovación en el modelo deportivo a nivel local, aunque se destaca la flexibilidad y la mejora de ejecución de la política en beneficio de los ciudadanos. Otro aspecto es la articulación entre el modelo nacional y el local del deporte, y la necesidad de una mayor integración entre los entes del sistema deportivo. A pesar de los desafíos, se reconoce el impacto social positivo de la política pública, especialmente en formación de nuevos deportistas y la mejora de infraestructura deportiva. Pero los espacios para el deporte aún no cubren todas las necesidades, y hay fallas en el diseño de la política, especialmente en su adaptación a las necesidades locales y la falta de diversificación en las apuestas deportivas.

En síntesis, las opiniones de los entrevistados demuestran tanto logros como desafíos significativos en la gestión deportiva del municipio. Esta diversidad de perspectivas destaca la necesidad de una mayor integración, innovación y adaptación de los modelos deportivos para lograr el impacto más amplio y sostenible.

Existe una desarticulación y falta de claridad entre el sistema nacional del deporte y el plan de desarrollo local, lo cual se convierte en un obstáculo significativo para el avance sostenible del deporte en la ciudad. La necesidad de coherencia, coordinación y sinergia entre los diferentes actores involucrados y el establecimiento de vínculos sólidos entre el sector público y privado es imperante a ser abordarlos para garantizar un impacto significativo y sostenible en la comunidad.

## Referencias

- Aguilar, L. F. (2012). Política pública: una mirada al presente y al futuro. *Opera*, 12, 31–61. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67530270003.pdf>
- Bernete, F. (2014). Análisis de contenido (cuantitativo y cualitativo). 222–261. [https://www.researchgate.net/publication/341992781\\_Analisis\\_de\\_contenido](https://www.researchgate.net/publication/341992781_Analisis_de_contenido)
- Cano Blandon, L. F., & Roth Deubel, A.-N. (2022). Las políticas públicas: un campo interdisciplinar en el que está presente el derecho y los derechos. *Estudios de Derecho*.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Coherencia y políticas públicas Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. *Gestión y Política Pública*, 25(1), 3–31.
- Cuevas Galicia, I. (2020). La política deportiva y el valor público del deporte. *Encrucijada, Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública*, 34, 25–43. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2020.34.70175>
- Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 341–379.
- Durán, V. (2015). La Práctica Deportiva En La Construcción De Ciudad Y Ciudadanías. *Revista Lúdica Pedagógica*, 21(20), 27–35.
- Felcman, I., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos

- de gestión pública Participative strategic planning: Concepts and tools for new schemes of public management. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415–447.
- Fernández-Rio, J., & Méndez-Giménez, A. (2016). El Aprendizaje Cooperativo: Modelo Pedagógico para Educación Física Cooperative learning: Pedagogical Model for Physical Education. 29, 201–206. [www.retos.org](http://www.retos.org)
- Figueroa Galvis, A., & Holguín Cardozo, J. A. (2020). Hacia un nuevo concepto de política pública. *Revista Jurídica Piélagus*, 19(2), 106–125. <https://doi.org/10.25054/16576799.2868>
- Fonseca, I., & Bernate, J. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática. *Retos*, 1106–1115. [www.retos.org](http://www.retos.org)
- Gomez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación.
- Gómez-Mármol, A., Calderón Luquin, A., & Valero Valenzuela, A. (2014). Análisis comparativo de diferentes modelos de enseñanza para la iniciación al atletismo. *AGORA*, 16(2), 104–121.
- González-Villora, S., Fernández-Rio, J., Guijarro Jareño, E., & Sierra-Díaz, M. J. (2021). Modelos Centrados en el Juego para la Iniciación Comprensiva del Deporte. Ediciones Morata, S.L. <https://www.researchgate.net/publication/351005841>
- Guerrero, O. (2010). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3). <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Kuhn, T. S. (2004). La estructura de las revoluciones científicas.
- López-Ros, V., Castejón-Oliva, F. J., Bouthier, D., & Llobet-Martí, B. (2015). Modelos para una enseñanza comprensiva del deporte. Espacios comunes para el encuentro (y algún desencuentro). *Ágora para la EF y el deporte*, 17(1), 45–60.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general.*

Marín Castaño, J. P., & Padierna Cardona, J. C. (2020). Representaciones sociales sobre formación profesional en estudiantes de actividad física y deporte en Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 60, 251–270. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n60a13>

Martins, F. (2024). La enseñanza de los deportes en educación física: Acerca de las nociones de cuerpo en una escuela secundaria de San Carlos de Bariloche. *Revista de Inclusión Educativa y Diversidad*, 2(1), 66–87. <https://ried.website/nuevo/index.php/ried/index>

Mendoza Munar, L. (2017). El concepto de política pública y las empresas de desarrollo de software en Colombia. *Inciso*, 19(2), 17–24.

Molina Peláez, S. M. (2017). ¿Qué busca el Estado con una política pública? Dinámica de las políticas públicas y los valores entre las instituciones estatales \*. *IUSTA*, 46, 63–84.

Moreira-Zambrano, L. I., & Orozco-Santos Carlos Hipólito. (2020). Interpretación de calidad del servicio en Gobiernos Autónomos Descentralizados. Un nuevo concepto en gestión pública. *Polo Del Conocimiento*, 5(8), 618–633. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i8.1613>

Morejon, S., Viñas, J., Abadia, S., & Salcedo, C. (2019). Actividad físico-deportiva en el espacio público: Modelos de gestión. *Revista española de educación física y deportes -REEFD-*, 490–497.

Moreno Polo, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 12(5), 148–157.

Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios gerenciales*, 27(120), 205–223. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70176-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70176-0)

Pachot Zambrana, K. L. (2016). El derecho constitucional al deporte en la doctrina y el derecho comparado. *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, 35.

- Padierna Cardona, J. C., Cardona Mejía, L. M., Córdoba Arboleda, M., Giraldo Sierra, V. M., & Colorado Arango, A. L. (2019). Modelos de dirección en la gestión de instalaciones deportivas *Management models in the management of sports facilities.* 6(4), 810–820.
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. AGLALA, 7(1), 122–146. <https://doi.org/10.22519/22157360.901>
- Ramos Chávez, H. A. (2015). Información y ciudadanía, una propuesta desde la gobernanza. *Bibliotecología*, 29(67), 113–140.
- Roth Deubel, A.-N. (2016). Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación.
- Souza, C. (2022). Políticas Públicas: Conceitos, Tipologias e Sub-Áreas. <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/001-%20A-%20POLITICAS%20PUBLICAS.pdf>
- Vargas Arébalo, C. (2007). Análisis de las políticas públicas. *Perspectivas*, 19, 127–136. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453011>
- Vargas, C. (2018). Educación física y pedagogía del deporte: perspectiva complementaria. *IMPETUS: (Educación Física, Recreación y Deportes)*, 12(2), 28–40. <https://doi.org/10.12345/678>
- Vargas-Olarte, C. E. (2015). Inclusión – en y a través – del deporte. 61–77.
- Vargas-Olarte, C. E. (2018). Gestión y política pública del deporte. *Revista Libre Empresa*, 15(1), 169–184. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.29.010>
- Vázquez Elorza, A., Reyes Munguía, A., Hernández Hernández, F., & Zavala Cuevas, D. (2014). Formulación de un modelo de gestión pública para monitorear los resultados socioeconómicos de política pública municipal. *TLATEMOANI*, 16. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.htm>

Velásquez Gavilanes, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública.” *Desafíos*, 20, 149–187. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359633165006>

Villarroel Riquelme, F. (2018). *El deporte y la(s) política(s). Formas de abordar y desafíos desde la disciplina histórica en Chile.* 1(25), 33–47.

Waissbluth, M., & Larrain, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado.*