

MPISD-S5: metodología para proyectos de innovación social en el deporte, en cinco pasos

MSIPS-S5: methodology for social innovation projects in sports, five steps

¹Néstor Ordoñez Saavedra

Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5590-7406>

¹Ana María Arias Castaño

Orcid <https://orcid.org/0000-0003-1812-6544>

¹Julie Hortencia Gómez Solano

Orcid <https://orcid.org/0000-0002-2942-3563>

¹Ruby Lorena Carrillo Barbosa

Orcid <https://orcid.org/0000-0003-1032-5792>

¹Jeansy Alonso Rodríguez Buitrago

Orcid <https://orcid.org/0000-0003-3093-7198>

²Norma Constanza Castellanos

Orcid <https://orcid.org/0009-0004-5042-6189>

¹Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

²Instituto Superior de Deporte - ISUDE, Grupo EXSUSA, Panamá.

Correspondencia:

nordonez@udca.edu.co

Recibido: Noviembre 14 de 2023

Aceptado: Noviembre 30 de 2023

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés

Palabras clave

Guía Metodológica; Proyecto Deporte; Innovación Social; Emprendimiento Deporte; Gestión Deporte.

Keywords

Methodological Guide; Sports Project; Social Innovation; Entrepreneurship Sports; Sports Management.

Resumen

Introducción: El presente artículo de reflexión, parte de la necesidad de generar una metodología para la formulación y ejecución de proyectos de innovación social en el sector del deporte, la cual facilita el proceso de gestión del dirigente deportivo, tanto en el ámbito público o privado; obviamente, con el propósito de resolver problemáticas de una comunidad deportiva. **Metodología:** La Metodología para Proyectos de Innovación Social en el Deporte, en Cinco Pasos, con su sigla en español

MPISD-5P e inglés MSIPS-5S, se estructuró en cinco fases: revisión, diagnóstico, caracterización, elaboración y verificación. En este sentido, los cinco pasos que desarrollan en la MPISD-5P, corresponden a: selección, formación, mentoría, sustentación y negociación. Conclusiones: El dirigente deportivo hoy se enfrenta a tres grandes desafíos, a saber: pensar estratégicamente, planear estratégicamente y dirigir estratégicamente. Por ende, los proyectos que se formulen y desarrollen en el sector del deporte deben apuntar a soluciones estratégicas bajo una perspectiva de innovación social, la cual debe garantizar el emprendimiento sostenible, con una mirada de largo plazo.

Abstract

Introduction: This reflection article, is based on the need to generate a methodology for the formulation and execution of social innovation projects in the sports sector, which

facilitates the management process of the sports leader, both in the public and private spheres; obviously, with the purpose of solving problems of a sports community. Methodology: The Methodology for Social Innovation Projects in Sports, in Five Steps, with its acronym in Spanish MPISD-5P and English MSIPS-5S, was structured in five phases: review, diagnosis, characterization, elaboration and verification. In this sense, the five steps developed in MPISD-5P correspond to: selection, training, mentoring, support and negotiation. Conclusions: The sports leader today faces three great challenges, namely: thinking strategically, planning strategically and directing strategically. Therefore, the projects that are formulated and developed in the sports sector must aim at strategic solutions from a perspective of social innovation, which must guarantee sustainable entrepreneurship, with a long-term view.

Introducción

En el sector del deporte, es vital desarrollar proyectos que incorporen componentes claves, como la innovación y el emprendimiento, debido a que las alternativas de solución para las diferentes problemáticas, se deben plantear bajo una perspectiva interdisciplinaria, integral, dinámica y estratégica. De esta manera, cuando nos referimos al deporte como un medio de transformación social, se debe considerar de base que, para el desarrollo de la sociedad, es necesario hacer uso de este, teniendo en cuenta los aspectos de valor que se generan al final de su implementación; el caso más actual que se ha logrado identificar, es lo propuesto a través del uso del deporte como una herramienta para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ahora en adelante ODS, generando así, programas y proyectos innovadores y de emprendimiento, atendiendo distintos grupos poblacionales (Hayhurst, 2014). Esta postura ha permitido que, en muchos niveles de

desarrollo social, se considere al deporte como un medio para la consecución de objetivos comunes, los cuales mejoran condiciones de la sociedad, solucionando así, problemáticas muy complejas que afectan la calidad de vida de las personas que integran un determinado ecosistema.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se ha considerado la innovación social y el emprendimiento como dos elementos esenciales en la generación de valor agregado al deporte, promoviendo el interés en la práctica futura de muchas generaciones, representados en los diferentes grupos poblacionales. De otra parte, desde hace más de una década, se ha planteado de ver al deporte, como una opción para contribuir al desarrollo social, es por ello que, se han creado movimientos que pretenden generar cambios sociales significativos, como es el caso de la igualdad de género, de la educación con calidad, o el desarrollo de habilidades liderazgo y emprendimiento que mejoren las

condiciones de vida de niños, jóvenes, adultos o adultos mayores (Hayhurst, 2011). Estas crecientes iniciativas, promueven el interés del sector empresarial multinacional, en cuanto a la financiación, la dirección y el apoyo para fortalecer la responsabilidad social corporativa para el desarrollo internacional, a través del deporte.

Este artículo, especialmente se centra en la revisión, interpretación y reflexión de las fases y pasos que se requieren en la estructuración de una nueva metodología para la formulación y ejecución de proyectos de innovación social en el deporte. En esta línea, se analizan las tendencias sobre estos tópicos, para al final, aportar al lenguaje del sector del deporte, algunos aspectos sobre innovación social y emprendimiento sostenible, esto con el propósito de garantizar, mejores procesos de intervención y transformación social, resolviendo estructuralmente problemáticas con una mirada estratégica del corto, mediano y largo plazo.

Con fundamento en la Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte de la UNESCO, las organizaciones deportivas deben comprender una visión estratégica más amplia que le permita a las partes interesadas participar en las opciones y prioridades en materia de políticas, planes, programas y proyectos (UNESCO, 2015), por esto, cada uno de los actores del sector, asumen la responsabilidad de participar contribuyendo activamente en propuestas que den solución a problemáticas o necesidades sociales que impiden el desarrollo del deporte en todos sus niveles (Ordoñez-Saavedra et al., 2023).

Así mismo, dentro de las conclusiones emitidas en la reunión MINEPS VI, realizada en Kazán en 2017 por la UNESCO, se menciona el grado de responsabilidad que tienen las organizaciones deportivas públicas y privadas en planear, ejecutar y evaluar sus actividades, teniendo en cuenta el principio de sostenibilidad económica, social y ambiental (UNICEF-ONU-UNESCO,

2017). Esto se traduce en que, las organizaciones encargadas de la práctica deportiva a nivel público y privado, deben contemplar elementos sobre la responsabilidad social para poder ser efectivos al momento de ejecutar proyectos para el desarrollo del sector (Ramos Acosta et al., 2022).

A partir de lo propuesto anteriormente, la innovación social y el emprendimiento sostenible, se pueden considerar como componentes o elementos esenciales en el planteamiento de alternativas de solución pertinentes y coherentes para resolver problemáticas que se han identificado claramente en el sector del deporte. Por esto, a continuación, se presentarán algunas de las definiciones que argumentan la relación entre la gestión del deporte, la innovación social y el emprendimiento sostenible para proyectar iniciativas sociales que funcionen como agentes de cambio para la dirigencia deportiva:

Innovación

La innovación hace referencia al proceso de generar nuevas ideas, conceptos, productos, servicios o prácticas que puedan originar un cambio significativo, mejorando aspectos que se reconocen como necesidad o problemática en distintos momentos de la sociedad (Dearing, 2021). Definición que permite identificar la velocidad en la generación de nuevas ideas sobre el fundamento teórico y el impacto en diferentes contextos.

Innovación Social

Este tipo de innovación indica el proceso por el cual se crean e implementan soluciones creativas y sostenibles a los problemas sociales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de comunidades, grupos sociales y/o en el ámbito empresarial, organizaciones (Mulgan et al., 2008) La innovación social proporciona elementos de valor para abordar desafíos sociales; de esta manera, se ofrecen perspectivas para acelerar ideas en procesos para

lograr un mayor impacto amplio y significativo en la sociedad.

Emprendimiento

Se refiere al proceso para identificar, crear y desarrollar oportunidades de negocio con el objetivo de iniciar y gestionar una nueva empresa, teniendo en cuenta los riesgos financieros y organizativos buscando beneficios y crecimiento (Bucar & Hisrich, 2001). Este concepto permite distinguir los atributos del emprendimiento en temas importantes como la identificación de oportunidades, la creación de empresas, la gestión de riesgos y el desarrollo de habilidades emprendedoras.

Emprendimiento Empresarial

El emprendimiento empresarial es considerado como una actividad para identificar oportunidades de negocio, crear y llevar a cabo empresas con el propósito de generar valor económico y obtener beneficios a

través de la innovación, la gestión efectiva de recursos y la definición de riesgos (Barringer & Ireland, 2018). El emprendimiento empresarial se enfoca en la aceleración del lanzamiento exitoso de nuevas empresas, permitiendo comprender integralmente los procesos, los desafíos y las estrategias que se involucran en la creación y gestión efectiva de nuevos negocios.

Metodología

La metodología MPISD-5S, en su sigla en español, se estructuró mediante un método no experimental, con enfoque cualitativo (Hernandez & Mendoza, 2018), teniendo en cuenta que la información obtenida dentro del contexto teórico y el diagnóstico de un grupo focal, objeto de estudio, se desarrolló a través del análisis de datos no estructurados, ni numéricos.

La metodología MPISD-5S, se estructuró en cinco fases, de acuerdo con la siguiente figura:

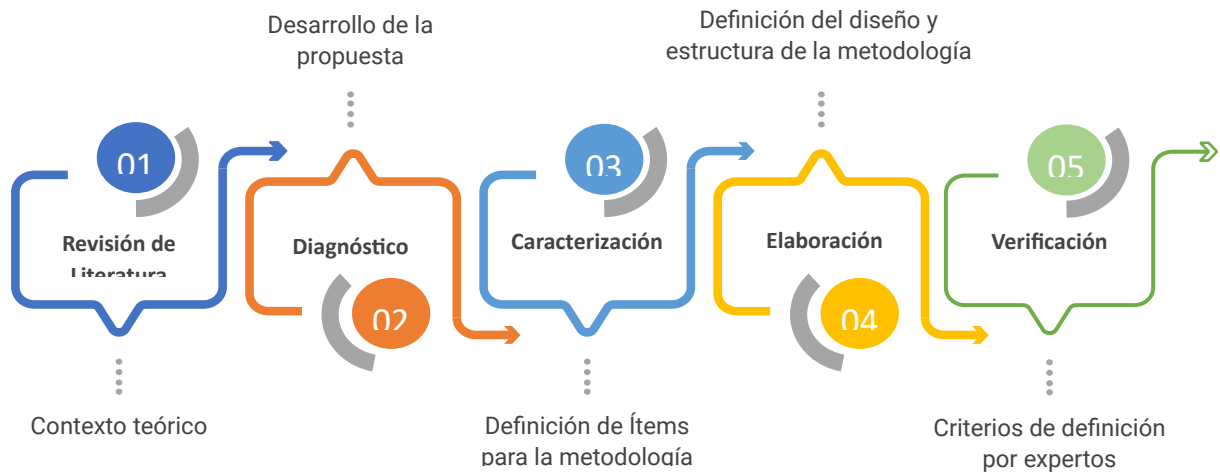


Figura 1. Fases de la estructuración de la metodología, modificada de (Rodríguez et al., 2022)

Fase 1. Revisión

En esta fase, se realizó la revisión teórica de los conceptos sobre metodologías de esta naturaleza, los cuales permitieron definir el enfoque de esta. En este orden de ideas, los conceptos abordados principalmente, fueron: innovación social, emprendimiento sostenible, gestión empresarial, así como también, formulación y ejecución de proyectos.

A partir del contexto teórico, se logró determinar la importancia de estos conceptos para el cumplimiento de

los objetivos y estructura de la metodología, incorporando la innovación social y el emprendimiento sostenible en la formulación y ejecución de iniciativas en el ámbito deportivo.

Fase 2. Diagnóstico

Durante esta fase, se definieron los criterios de la metodología, realizado un diagnóstico general de los modelos anteriormente utilizados en procesos de formación y capacitación para la formulación y ejecución de proyectos de carácter social. Así mismo, se determinaron algunas

necesidades relacionadas con el sector del deporte, en donde se logró valorar el aporte significativo de la innovación social y el emprendimiento sostenible en procesos de desarrollo de capacidades y habilidades en el liderazgo y la inteligencia emocional en los dirigentes deportivos.

Fase 3. Caracterización

En esta fase, se definieron los componentes e ítems para la metodología. En este sentido, se estructuró el modelo en cinco pasos, los cuales permiten cumplir con el procedimiento que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos en la intervención.

Luego de identificar las necesidades en el área y de la caracterización de los ítems para el modelo, se definieron cinco momentos para la formulación de proyectos con enfoque de innovación social y emprendimiento sostenible para el desarrollo de habilidades y competencias en la formulación y ejecución de proyectos que

contribuyan a la transformación del sector del deporte.

Esta caracterización permitió relacionar los propósitos de la metodología con el cumplimiento de algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sobre todo en el enfoque de una educación inclusiva, equitativa, y de calidad para promover el aprendizaje a lo largo de la vida, cumplimiento con lo pactado en los derechos humanos (Derecho a la educación, derecho al trabajo y a la formación técnica y profesional).

Por otra parte, se sustentó la caracterización teniendo en cuenta algunos de los antecedentes que argumentan la necesidad de vincular la innovación social y el emprendimiento sostenible como herramientas para el fortalecimiento de proyectos con impacto social, a través del deporte. Por ejemplo, de acuerdo con la Carta Europea del Deporte del año 2021, el Consejo de Europa ha propuesto algunos lineamientos que sustentan la importancia de trabajar sobre la educación con calidad, el fortalecimiento de recursos humanos

y el fomento de la investigación y la información real del sector (Carta Europea Del Deporte, 2021).

Fase 4. Elaboración

Para esta fase, se tuvo en cuenta algunos modelos desarrollados en la práctica de proyectos locales, así como también, la revisión de algunos antecedentes que permitieron definir una estructura general y sencilla, la cual deberá ser aplicable en distintos niveles de las organizaciones deportivas. Adicionalmente, se definió el diseño y la estructura, el contenido, con sus fases y procesos, y se establecieron los plazos para su correspondiente implementación.

Fase 5. Verificación

En esta fase, intervinieron expertos, quienes realizaron la revisión de la realidad del contexto para la implementación la implementación de la metodología; así mismo, se desarrollaron los instrumentos necesarios para cada fase, y se establecieron los objetivos de logro para cada proceso.

Reflexión

En la siguiente figura se muestra el desarrollo del proceso de la Metodología para Proyectos de Innovación Social en el Deporte, en Cinco Pasos, con su sigla en español MPISD-5P e inglés MSIPS-5S.

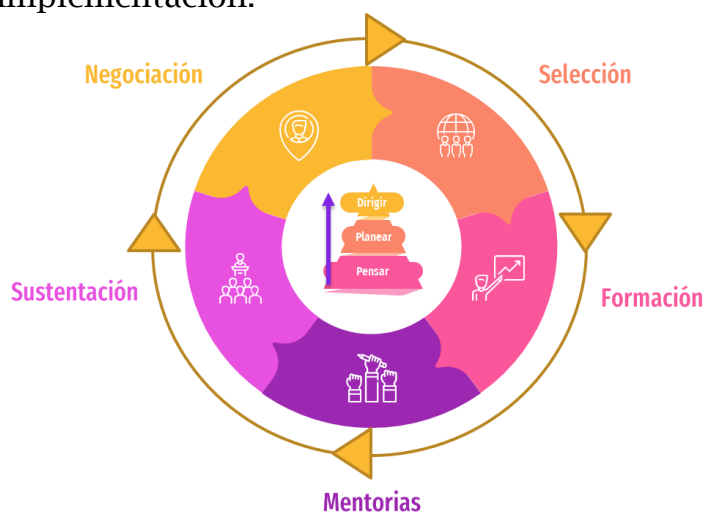


Figura 2. Desarrollo del proceso de estructuración de la Metodología para Proyectos de Innovación Social en el Deporte (MPISD-5P), elaboración propia.

Para comprender la estructura diseñada, a continuación, se amplía el contenido de cada paso realizado durante la ejecución de un proyecto de innovación social en el deporte.

Paso 1. Selección

En este paso, se determina el perfil de ingreso y egreso de las personas que participan en todo el proceso. En este sentido, se establecieron unas reglas claras para la selección de la población objetivo, las cuales deben garantizar un trabajo de muy largo plazo, en el que predomine el compromiso social, la autosostenibilidad y el emprendimiento.

Otro de los aspectos relevantes a tener en cuenta, es la trayectoria y experiencia significativa del dirigente deportivo, no solamente considerando la competencia del saber o el saber hacer, sino la del saber ser, la cual coadyuvará en la buena gobernanza de las organizaciones deportivas.

Paso 2. Formación

En este paso, se realiza una formación académica a través de un diplomado con énfasis en gestión del deporte y emprendimiento empresarial. Esta experiencia de formación permite adquirir las habilidades y conocimientos en el ámbito del pensamiento estratégico, planeación estratégica y dirección estratégica.

En el marco de lo mencionado anteriormente y propuesto por O'Brien, 2023, es necesario que, en los procesos de formación en el área la gestión del deporte, el pensamiento estratégico se considere como elemento fundamental, para el desarrollo de habilidades alrededor del pensar, planear y dirigir (O'Brien et al., 2019). De otra parte, es esencial que, un modelo de capacitación garantice, en el nivel de excelente, cuatro aspectos relevantes: estudiantes, profesores, currículo del programa de formación y ambientes de aprendizaje.

De igual forma, se establecen unos mecanismos de formación en

términos de habilidades y competencias más específicas, divididas en tres grupos:



Figura 3. Habilidades y competencias académicas a desarrollar, elaboración propia.

De acuerdo a todo lo propuesto en el presente apartado, el diplomado tiene como propósito, el visibilizar los distintos roles de las partes interesadas, que pueden existir en una organización deportiva, como también, fomentar el crecimiento de la participación de los mismos en el

sector, a nivel local, regional, nacional e internacional.

El diplomado se estructura en cuatro tópicos que se describen con sus correspondientes contenidos, en la siguiente tabla.

TÓPICO	CONTENIDO
FUNDAMENTOS	Olimpismo (El Movimiento Olímpico, Mujer y Deporte, Valores Olímpicos, Integridad, Gobernanza). Innovación y Emprendimiento (Fundamentos y alcances de la innovación social y el emprendimiento en el deporte).
LIDERAZGO DIRECCIÓN	Y Perfil y atributos del líder, Planeación Estratégica, Inteligencia Emocional, Pensamiento Estratégico, Resolución de Problemas, Estrategias de Negociación, Toma de Decisiones, Comunicación Asertiva, Estilos de Dirección, Dirección Estratégica.
MARKETING	Caracterización y perfil del consumidor, Investigación de Mercado (Identificación valor agregado, análisis de la competencia y tendencias de consumo), Dirección del Plan Estratégico de Marketing, Creación y Manejo de Marca, Manejo de Redes Sociales.

GESTIÓN EMPRESARIAL	Caracterización de la mentalidad empresarial, Ideación y modelo de negocio, Factibilidad, viabilidad y sostenibilidad empresarial, Estrategias y metodologías empresariales, formalización empresarial.
----------------------------	---

Tabla 1. Tópicos Académicos del Diplomado en Gestión Deportiva, Innovación y Emprendimiento, elaboración propia.

Paso 3. Mentoría

Para este paso, tanto las mentorías como el desarrollo de los proyectos de emprendimiento en comunidades o poblaciones específicas, se desarrollan con expertos en el área de innovación social, emprendimiento empresarial, liderazgo organizacional, inteligencia emocional y formulación de proyectos en el área del deporte.

El objetivo de la mentoría es realizar un proceso de acompañamiento y consultoría con el fin de fortalecer los aspectos técnicos, económicos y

sociales de los proyectos a presentar. Estas sesiones se realizan a través de distintas modalidades o experiencias de aprendizaje, que pueden ser de manera virtual o presencial; así mismo, de forma grupal e individual.

Para estas mentorías, se debe garantizar como mínimo, 120 horas de acompañamiento directo. Así mismo, se diseña un documento que permite identificar los aspectos técnicos, económicos y sociales, los cuales se relacionan en la siguiente tabla.

Aspecto	Contenido	Observaciones
DATOS	Nombre del emprendimiento	Se le debe asignar un nombre al proyecto de emprendimiento, así como una fecha de formulación y el lugar de desarrollo del mismo,
DIAGNÓSTICO	1. Antecedentes y descripción del emprendimiento	Se debe describir cómo surgió el proyecto, quién participa en él y que objetivo pretende desarrollar.
	2. Alcance del emprendimiento	Aquí se definen los límites del proyecto, se evidencian los elementos y actividades de este. Responde a preguntas como: qué se hará, que no se hará y que tipo de resultados se obtendrán.
	3. Problemática o necesidad	Se presentan los requisitos que responden a resolver un problema o atender una necesidad. Este tendrá componentes que permitan describir e identificar de manera clara a través de un árbol de problemas la priorización de la necesidad o el problema.
FORMULACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	1. Población Objetivo	Este permite además de dar a conocer la población beneficiaria del proyecto, también todas las características sociodemográficas más importantes de la misma.

	2. Objetivo del Emprendimiento	Allí se identifica el objetivo general y los objetivos específicos, que más adelante en la ejecución se convertirán en los indicadores de seguimiento, control y evaluación.
	3. Proyección del emprendimiento	Se expresan los resultados que se esperan lograr a través de metas, indicadores, y unidades de medida, con relación al tiempo y la calidad de los objetivos proyectados.
	4. Justificación	Se manifiestan las razones técnicas, sociales, políticas, culturales o de otra índole, que demuestran la necesidad de llevar a cabo el emprendimiento.
	5. Plan de implementación	Aquí se describen los aspectos generales, técnicos y ambientales del emprendimiento. Se resumen todo lo que se va a realizar en términos metodológicos, junto con el cómo se van a conseguir los objetivos propuestos. Es uno de los aspectos más importantes, teniendo en cuenta que, se a través del desarrollo de este, se consideran los recursos necesarios para su ejecución.
	6. Escala de tiempo	Aquí se elabora la programación en un alto nivel de planificación, desarrollo e implementación del proyecto de emprendimiento. Se realiza por medio de un cronograma de Gantt.
	7. Presupuesto Necesario	Se especifican los recursos financieros que se necesitan para desarrollar el plan de implementación del proyecto de emprendimiento.
INTEGRANTES	Nombres	Se deja constancia de la formalización de la presentación oficial del proyecto de emprendimiento a través del registro de quienes lo formularon, junto con las firmas de los / las mismos (as).

Tabla 2. Estructura de la propuesta del proyecto de emprendimiento, modificado de (Suarez, 2023).

Paso 4. Sustentación

En este paso, se realiza una sustentación en formato tipo pitch, donde se socializan los aspectos más relevantes de cada proyecto elaborado y preparado en la fase anterior. Para ello, se establece un tiempo no mayor a siete minutos, en un escenario donde serán escuchados (as) por tres jurados o por un número impar de jurados, con el fin de seleccionar las cinco mejores propuestas, que cuenten con unos criterios de evaluación preestablecidos. Esta evaluación se

realiza a través de una matriz de factores, características e indicadores, de aspectos técnicos, económicos, sociales y de impacto.

Fase 5. Negociación

Como paso final de la metodología MPISD-5P, se establece que para las cinco propuestas que obtuvieron en la fase anterior las mejores calificaciones por parte de los jurados de evaluación, puedan participar de un espacio generado con líderes empresarios, interesados

en apoyar proyectos de innovación social y emprendimiento empresarial para el sector del deporte. Para esto, se define un proceso general de rueda de negocios, donde se establecen las estaciones de presentación de las cinco propuestas y los empresarios podrán acercarse por un tiempo determinado y controlado, a cada uno de los espacios de los proyectos.

Este momento les permitirá a los (as) emprendedores (as), buscar posibilidades de alianza o inversión, para poder iniciar el desarrollo de la idea o la aceleración de la misma, si está en un proceso de mayor avance.

Conclusiones

Se debe considerar la innovación social y el emprendimiento sostenible como elementos fundamentales para el desarrollo de proyectos de impacto social para el deporte, teniendo en cuenta que a través de estos aspectos se logran desarrollar habilidades y competencias necesarias para pensar, planear y dirigir

organizaciones del sector público y privado.

El vínculo que existe entre el pensamiento creativo, la planeación estratégica y la gestión estratégica, permite llevar a cabo la generación de ideas mucho más innovadoras y emprendedoras para resolver problemáticas en sectores como el deporte.

Es necesario establecer procesos de formación académica como diplomados alrededor de la innovación social, el emprendimiento empresarial y la gestión en el deporte, ya que esto permitirá que las organizaciones cuenten con dirigentes altamente capacitados para promover, formular y ejecutar proyectos para el desarrollo del sector y la transformación social, como agentes de cambio.

Una metodología es un instrumento que suministra procesos claros para la consecución de objetivos, como la formulación de proyectos de innovación social y emprendimiento sostenible. Por esto, la metodología MPISD-5P, permite obtener productos

tangibles, los cuales acompañan la formulación y ejecución efectiva de proyectos para organizaciones deportivas públicas y privadas.

Referencias

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Global Edition. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Global Edition, 0.

Bucar, B., & Hisrich, R. D. (2001). Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1).

Carta Europea del Deporte 2021, Consejo General de la Educación Física y Deportiva - Consejo COLEF 1 (2021). <https://bit.ly/carta-europea-de->

Dearing, J. W. (2021). Diffusion of Innovations. In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198845973.013.23>

Hayhurst, L. M. C. (2011). Corporatising sport, gender and development: Postcolonial IR feminisms, transnational private governance and global corporate social engagement. *Third World Quarterly*, 32(3). <https://doi.org/10.1080/01436597.2011.573944>

Hayhurst, L. M. C. (2014). The 'Girl Effect' and martial arts: social entrepreneurship and sport, gender and development in Uganda. *Gender, Place & Culture*, 21(3). <https://doi.org/10.1080/0966369x.2013.802674>

Hernandez, & Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* - roberto hernandez sampieri. In McGraw Hill Mexico.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2008). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. In *Stanford Social Innovation Review*.

O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). Strategic Management in Sport. In *Strategic*

Management in Sport.
<https://doi.org/10.4324/9781315266671>

Ordoñez-Saavedra, N., Carrillo-Barbosa, R. L., Arias-Castaño, A. M., Gómez-Solano, J. H., Sánchez-Rodríguez, D. A., Rodríguez-Buitrago, J. A., & Colorado-Castaño, A. A. (2023). Formulación de la política pública del deporte y la actividad física, desde el enfoque participativo en un municipio colombiano. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 9(1).
<https://doi.org/10.31910/rdafd.v9.n1.2023.2321>

Ramos Acosta, J., Arias Castaño, A. M., Gómez Solano, J. H., Ordoñez Saavedra, N., & Carrillo Barbosa, R. L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas (Governance and legitimacy in Colombian sports federations). *Retos*, 45, 851-859.
<https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>

Rodríguez, C., Patiño, J., & Chaves, M. (2022). Elaboración De Una Guía Metodológica Para La Gestión Del Conocimiento En El Área De Gestión De Proyectos De Una Empresa Cementera. [Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito].
<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/2057/Rodr%C3%ADguez%20Ruiz%2C%20Carol%20Andrea-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suarez, A. (2023). Formato de Estructura del Proyecto Turístico.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-privada-del-norte/proyectos-turisticos/formato-de-estructura-del-proyecto-turistico/53698393>

UNESCO. (2015). Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte 2015.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_spa

UNICEF-ONU-UNESCO. (2017). Kazan Action Plan. Unesco.