



## Retos y problemáticas de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica: Diagnóstico estratégico a través de las Herramientas P + SEPCES = R y la matriz FODA

*Sports and physical activity management challenges and issues in Latin America: Strategic diagnosis through the P + SEPCES = R Tools and the SWOT matrix*

### Autores

Daniel Carranza-Bautista<sup>1</sup>  
 Angela Jasmin Gómez Hincapié<sup>2</sup>  
 Claudia Fernanda Rojas Núñez<sup>3</sup>  
 Martha Cecilia Sandino Rodríguez<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica de Pereira (Colombia)

<sup>3</sup> Universidad de San Buenaventura (Colombia)

<sup>4</sup> I.U. Escuela Nacional del Deporte (Colombia)

Autor de correspondencia:  
 Daniel Carranza-Bautista  
 daniel.carranzabt@uanl.edu.mx

### Cómo citar en APA

Carranza-Bautista, D., Gómez Hincapié, A. J., Rojas Núñez, C. F., & Sandino Rodríguez, M. C. (2024). Retos y problemáticas de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica: Diagnóstico estratégico a través de las Herramientas P + SEPCES = R y la matriz FODA. *Retos*, 63, 291-305. <https://doi.org/10.47197/retos.v63.109697>

### Resumen

**Introducción:** En Latinoamérica la gestión deportiva y de actividades físicas en su esencia y razón de ser, se convierte en una aliada estratégica que aborda distintas problemáticas en el sector social, cultural, político, económico, ambiental y del servicio que proporciona a la sociedad. Sin embargo, en su aplicación operativa y estratégica, enfrenta retos, desafíos y problemas en las mismas áreas que intervienen, hechos que dificultan el desarrollo y crecimiento de las actividades físicas y deportivas en distintas regiones de América Latina.

**Objetivo:** Por tal motivo, el objeto del estudio fue, determinar los principales problemas, retos y oportunidades de la gestión del deporte y de actividades físicas.

**Metodología:** Se realizó un estudio exploratorio de carácter cualitativo, obteniendo una muestra de 235 participantes que se desempeñan profesionalmente en las actividades físicas y deportivas como gestores deportivos, académicos e investigadores en 14 países.

**Resultados:** En este sentido el estudio arrojó como resultado 30 principales problemas que se requieren enfrentar y Presenta 10 retos que se requieren trabajar de forma estratégica y prospectiva en Latinoamérica.

**Discusión:** En comparación con la herramienta PESTEL, su esencia ofrece un enfoque estructurado de los factores externos en la administración estratégica, mientras que la herramienta P + SEPCES = R utilizada en la investigación precisa, en recoger percepciones y experiencias específicas desde un enfoque de los problemas y retos.

**Conclusiones:** La herramienta P + SEPCES = R muestra gran potencial estratégico en la gestión deportiva al identificar problemáticas clave, desafíos culturales y áreas de mejora organizacional en Latinoamérica.

### Palabras clave

Gestión de actividades físicas; gestión deportiva; gestores deportivos; problemáticas; retos de la gestión.

### Abstract

**Introduction:** Sports and physical activity management in Latin America, in its essence and reason for being, is a strategic ally that addresses diverse social, cultural, political, economic, and environmental issues. However, in its operational and strategic application, it faces challenges and issues in the same areas in which it intervenes, situations that hinder the development and growth of physical and sports activities in different Latin American regions.

**Objective:** Therefore, the aim of the study was to identify the main problems, challenges, and opportunities in the management of sports and physical activities.

**Methodology:** This study aimed to determine the main issues, challenges, and opportunities of sport and physical activity management through a qualitative exploratory study of 235 participants from 14 countries who work professionally in the field.

**Discussion:** Compared to the PESTEL tool, its essence provides a structured approach to external factors in strategic management, while the P + SEPCES = R tool used in the research focuses on gathering specific perceptions and experiences from a problem- and challenge-oriented perspective.

**Conclusions:** The P + SEPCES = R tool demonstrates great strategic potential in sports management by identifying key issues, cultural challenges, and areas for organizational improvement in Latin America.

### Keywords

Management of physical activities; Sports management; Sports managers; Issues / Problems; Management challenges.

## Introducción

En Latinoamérica la gestión deportiva y de actividades físicas desde un enfoque socialmente responsable, a lo largo del tiempo ha sido un área disciplinar que ha demostrado ser una aliada para resolver problemáticas y conflictos que se presentan cotidianamente como necesidades a las que se deben atender en un contexto social, cultural, político y en cierta medida ambiental en el servicio que se presta. Por tal motivo, la gestión del deporte o la gestión de actividades físicas, como profesión ha sido demandada en la sociedad a través de una creciente integración en la agenda pública, siendo un medio de relación con aspectos sociales, políticos, de prevención, educativos, de identidad, de salud, medio ambiente y de interés económico que presenta teorías diversas adaptando otras disciplinas que genera oportunidades en el ámbito profesional y lo académico (Vargas, 2007; Vargas-Olarte, 2018; López-Carril et al., 2019; Sandino et al., 2022). Desde este enfoque las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas, deportivas y recreativas, enfrentan la necesidad de solventar diversos problemas, oportunidades y desafíos, con un valor cultural, histórico y sostenible en escenarios inciertos marcados por un mundo globalizado y que presenta múltiples avances tecnológicos, a través de una gestión de proyectos y programas que permitan aprovechar el potencial de la infraestructura existente (Aguilera-Rivera, 2024; Díaz-Di-burnet et al., 2024).

De acuerdo con los razonamientos anteriores, desde la perspectiva del rol del gestor de actividades físicas y deportivas, se tiene la oportunidad de definir los elementos que generen un cambio según sea su tipo de intervención, a través de la movilización de los recursos que le permitan alcanzar las metas y los objetivos, por medio de la gestión eficiente en la creación u operación de planes, proyectos y programas que se ajusten a las políticas internas y externas de los diferentes ámbitos de actuación (Carranza-Bautista, 2021). Mientras que, para Núñez et al., (2018), la figura del gestor deportivo dentro del sector público y de la política deportiva, enfrenta diferentes problemáticas que exigen la evolución en el sector, que permita responder de forma adecuada a una transformación social, por medio de programas y de la prestación del servicio con un enfoque hacia la calidad. Hecha la observación anterior para Vargas Olarte, (2011), la gestión deportiva afronta problemas socioeconómicos y sociopolíticos en la gestión pública que requiere de estrategias y de ofertar programas que cubran las necesidades de la población con un nuevo enfoque. Por otra parte, los gobiernos en varias naciones utilizan los principios de las políticas públicas como un estrategia para regular de forma ética, con un sentido de responsabilidad social, el desarrollo de la práctica deportiva y el aumento de la participación (Carranza-Bautista & Maldonado-Maldonado, 2020; Espinal-Ruiz et al., 2018).

Desde otro ámbito de actuación de la gestión de actividades físicas y deportivas, para Carranza-Bautista, (2024); Carranza-Bautista et al., (2024), en el contexto universitario las principales problemáticas radican en situaciones de la gestión del servicio, de la gestión de recursos, lo que genera retos que se orientan hacia contar con una mejor organización a través de una estructura organizacional con mayor solidez. Además, plantean un modelo de gestión del deporte universitario de forma estratégica como alternativa para ayudar a disminuir las problemáticas y enfrentar los desafíos de forma planificada, que se presentan como parte de la gestión de actividades físicas y deportivas. Por su parte Keskin et al., (2024); Abrahamyan, (2023), manifiestan diversas problemáticas como: la limitada adopción de innovación tecnológica e investigación en el área, la escasez de recursos financieros que hacen referencia a temas económicos, dificultades con la gestión del capital humano, de resistencia al cambio, de gobernanza y control. Así mismo otras problemáticas se presentan en las universidades en la gestión deportiva, con diferentes enfoques y estructuras para organizar el deporte, generando una gestión diversa, con políticas que no están alineadas a los objetivos y con limitaciones en el presupuesto que dificultan financiar los programas deportivos (Chiva Bartoll & Hernando Domingo, 2014).

En otro contexto, a efecto de la gestión deportiva para Rozo et al., (2022) el reto trasciende en el paradigma de enfocar los esfuerzos en el servicio al cliente, la legitimidad del gestor deportivo, la capacitación de la profesión, la definición de los currículum y definición del perfil en su rol social y profesional. De la misma manera, cabe resaltar que la gestión deportiva en cada una de las organizaciones que la ejercen presenta retos desde la ciencia y la tecnología para hacer frente a las oportunidades de innovación, de crecimiento, de la calidad y de ejercer la gobernanza, al tratar de responder a modelos económicos y sociales según sean las necesidades propias de la región y un mundo globalizado (Yovanny et al., 2023). Más allá de plantear problemáticas, desde un enfoque integral para Carranza-Bautista et al., (2024), el desarrollo de competencias que abarque conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes

representa un reto en la gestión del deporte, debido a la diversificación de funciones y roles en la profesión, así mismo plantea la oportunidad que existe sobre las competencias profesionales específicas, en lograr una capacitación y profesionalización en el rol del gestor deportivo además, de buscar la calidad en el servicio con un enfoque hacia la gobernanza en distintos contextos. Mientras que para Blanco García & Burillo Naranjo, (2018), los retos en la gestión del deporte de elite se deben de centrar en buscar una compatibilidad en los calendarios académicos y deportivos, apoyar con becas, infraestructura deportiva, en crear un modelo deportivo centrado en la participación y la generación de políticas más estructuradas.

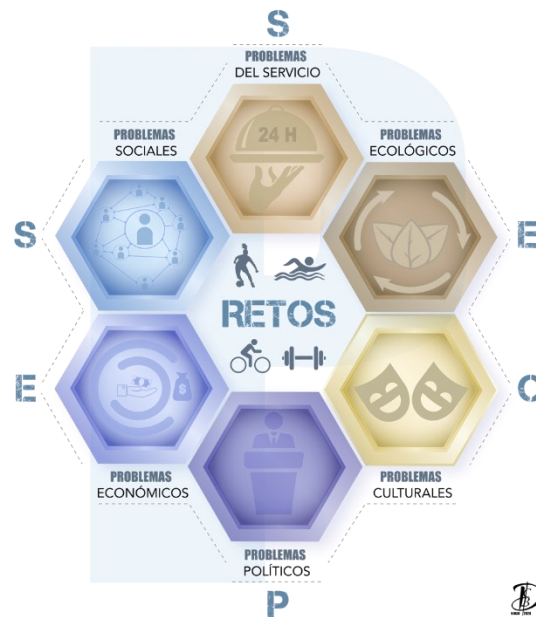
Como puede apreciarse la gestión deportiva y de actividades físicas en su razón de ser, enfrenta en diferentes campos de acción distintas problemáticas con cierto grado de complejidad. Estos hechos generalmente son provocados por una serie de factores que, de forma directa o indirecta, se relacionan entre sí e impactan el crecimiento y desarrollo de la gestión deportiva y la gestión de actividades físicas en la práctica, la oferta y por consecuencia en los beneficios que pueden generar los ámbitos de actuación en los diferentes contextos que intervienen. En este sentido, las herramientas de diagnóstico estratégico son de gran utilidad para intervenir profesionalmente e identificar los principales factores según sean las categorías, variables, secciones u objetivos que se desean abordar en relación con el objeto del estudio.

Por una parte, la matriz FODA es un instrumento viable para determinar factores que inciden positiva o negativamente en un entorno externo e interno y permite planificar de forma estratégica. Teniendo como directriz un cuestionamiento bien estructurado, a la matriz le sirve como guía, para explorar las fortalezas y las debilidades de una organización o entorno desde una perspectiva interna y en contraparte, a través de las oportunidades y amenazas proporciona un panorama de un entorno externo (Mas, 2024; Ponce Talancón & Santo Tomás, 2007). Por otra parte, existen herramientas como el PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) que se utiliza en la administración para analizar el entorno externo de una organización, para identificar factores que inciden en el desempeño y la toma de decisiones estratégicas (Aguilar, 1967).

Sin embargo, existe la necesidad de explorar directamente las diferentes problemáticas y retos, tratando de identificar las causas o los factores que inciden en un área disciplinar de la gestión deportiva o de actividades físicas, que ha tomado relevancia a nivel global y en este caso a nivel de Latinoamérica, utilizando una herramienta como lo es P + SEPCES = R (Problemáticas Sociales, Económicas, Políticas, Culturales, Ecológicas y del Servicio-considerando los Retos) ver figura 1, la cual utiliza preguntas abiertas y exclusivamente dirigidas para obtener datos cualitativos basados en la percepción y experiencia de los participantes para diseñar estructuras y relaciones que sirven para categorizar la información. Así mismo, es necesario considerar que los factores que inciden en las problemáticas que asedian la gestión de actividades físicas y deportivas, requieren de estrategias que pueden ser consideradas, por una contraparte que hace referencia a los factores claves de éxito en la gestión de actividades físicas o deportivas (Sandino et al., 2022). Que en muchas de las ocasiones son el punto de partida para la toma de decisiones, identificar áreas de oportunidad, generar estrategias y con ello determinar acciones (Hidalgo et al., 2024).

Ante los hechos anteriores queda demostrado que la gestión de actividades físicas y deportivas se integra con un sentido de responsabilidad social al generar impacto favorable y desfavorable en diferentes contextos. Sin embargo, en su accionar enfrenta diversas problemáticas que evitan en plenitud lograr ciertos estándares de eficiencia y eficacia, debido a múltiples factores que inciden de forma directa e indirecta en la obtención de los resultados esperados. Desde esta perspectiva teóricamente la problemática se sustenta en una visión multidisciplinaria que no solo combina elementos de la gestión de actividades físicas y deportivas, si no también determina componentes políticos y sociales complejos y que representan áreas de oportunidad para abordar cambios y demandas que afectan la dinámica de la gestión desde un contexto globalizado. Por tal motivo, el objeto de estudio de este trabajo, es identificar las principales problemáticas y retos que enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica, a través de una investigación exploratoria y de carácter diagnóstico utilizando la matriz FODA en relación con los problemas sociales, culturales, políticos, económicos, de servicio y ambientales considerando los retos por medio de la herramienta P + SEPCES = R, a fin de señalar los principales factores que afectan la dinámica de la gestión y que representa desafíos para los gestores contemporáneos.

Figura 1. Herramienta P + SEPCES = R, Problemas (sociales, económicas, políticas, culturales, ecológicas, del servicio) y retos de la gestión de actividades físicas y deportivas.



Empíricamente el estudio busca llenar un vacío en la comprensión práctica de cómo se pueden identificar problemáticas y retos para abordarlos de forma holística en contextos complejos propios de Latinoamérica, entendiendo las demandas sociales mediante una investigación de campo que llene el vacío en la falta de estudios cualitativos y cuantitativos con características similares, tomando como referencia la experiencia de gestores de actividades físicas y deportivas en diferentes contextos de la región, contribuyendo de forma teórica al desarrollo de modelos de gestión que integren componentes sociales, culturales y económicos. Así mismo, la finalidad del estudio radica en validar a través de la consulta a expertos la herramienta P + SEPCES = R como un instrumento de análisis cualitativo para la realización de estudios exploratorios en el ámbito de la gestión de actividades físicas y deportivas.

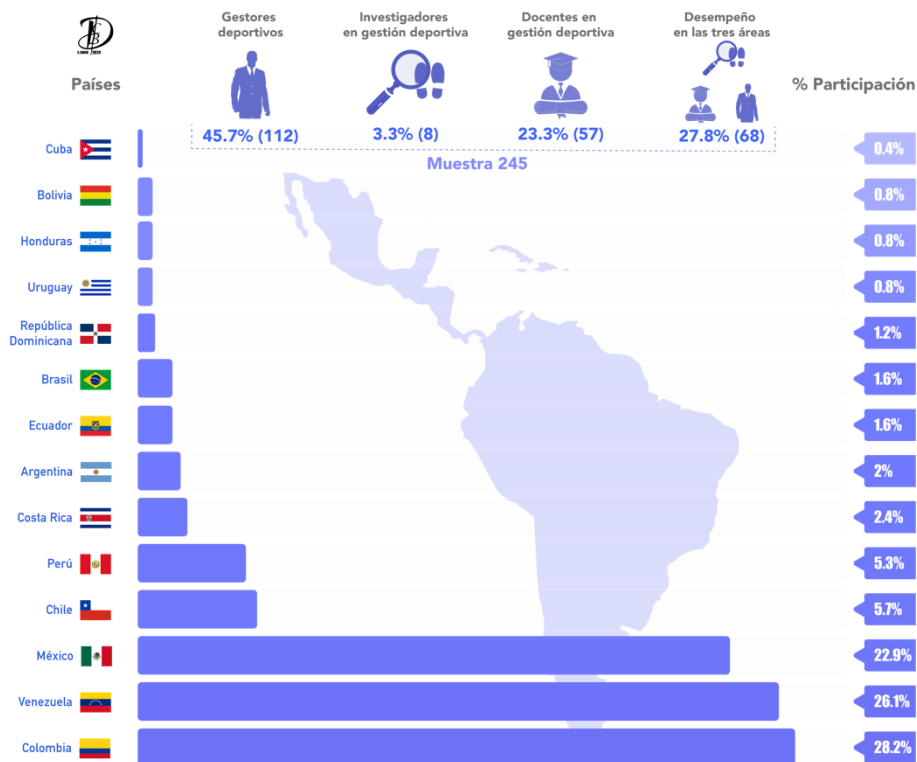
## Método

El estudio aplica un método cualitativo de carácter exploratorio, al investigar fenómenos sociales partiendo de la opinión de los involucrados en el área de acción, para interpretar de forma analítica y detallada los datos recolectados a través del análisis de observaciones, entrevistas o documentos (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023). Tiene un alcance descriptivo al abordar un planteamiento relevante de interés por medio del análisis, para definir tendencias y explicar los hechos relacionados con las variables de estudio, especificando las características y propiedades del fenómeno desde distintos ángulos (Hernández, 2018).

## Participantes

En este propósito, los participantes que se consideran como población son investigadores, docentes y gestores que se desempeñan particularmente en la gestión de actividades físicas o deportivas en distintos países de Latinoamérica, los cuales se identifican con el objeto de estudio y cumplen con los criterios y características homogéneas para dar respuesta a las variables que se desprenden del planteamiento del problema (Arias-Gómez et al., 2016). En relación con el tipo de muestreo se utilizó el no probabilístico a conveniencia, al depender de ciertos criterios y características, donde la proximidad y accesibilidad solo permite seleccionar los casos que aceptaron ser incluidos (Otzen & Manterola, 2017). En lo que respecta a la composición de la muestra fue de 245 sujetos distribuidos en 14 países de América Latina con distinta participación (ver figura 2), que se relacionan laboralmente en el área disciplinar de la gestión deportiva y de actividades físicas, como gestores en el campo laboral, investigadores o académicos.

Figura 2. Porcentaje de participación por país y de gestores deportivos, investigadores, docentes especialistas en gestión deportiva y quienes se desempeñan en las tres áreas según la muestra.



**Procedimiento**

El método de validación se realizó a través del análisis de índice de aceptación (IA), en este caso se validó si el ítem responde a la variable que se pretende medir, si el presente ítem se define claramente, si es posible obtener la información que se desea con las posibles respuestas a este ítem, si el ítem ayuda a la evaluación de la dimensión en la que está incluido, este procedimiento arrojó un 91.5 % de forma general, mostrando un IA muy favorable. El cuestionario se distribuyó por medio de un formulario en Google formularios a través de una red de gestores, académicos e investigadores que trabajan en el área disciplinar de la gestión deportiva y de actividades físicas, además de pertenecer a la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE).

**Instrumento**

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de 16 preguntas abiertas que permite dividido en tres secciones: una que aborda los factores claves de éxito, una matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), una sección que aplica una herramienta diseñada para realizar un diagnóstico y explorar en el contexto de la gestión deportiva o de actividades físicas  $P + SEPCES = R$ , en relación con las problemáticas sociales, económicas, políticas, culturales, ecológicas, del servicio y los retos que enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica ver figura 1. Sobre la base de lo anterior, el cuestionario se sometió a una validación de consulta a tres expertos (Bernal-García et al., 2020). Los cuales fueron seleccionados bajo los criterios de: solvencia profesional, independencia, actividad investigadora y nivel de responsabilidad (Cremades, 2017).

**Análisis de datos**

Los datos recabados fueron analizados y procesados en el software ATLAS ti. versión 8.4.5. para seleccionar citas, codificar en cada una de ellas, determinar los enraizamientos de códigos (Gr) y definir el número de co-ocurrencias (CO) en cada una de las secciones. Posteriormente se trabajó en la herramienta Microsoft Excel para el manejo de los datos donde se aplicó una técnica de racionalización de listado a través de filtros, la cual consiste en una fusión conceptual de los códigos que expresan una misma idea, proyectan un mismo significado o están conectados al mismo enfoque y con ello eliminar los códigos emergentes y dar mayor consistencia a los resultados. De forma general el procesamiento de la información invalidó 10 cuestionarios por no cumplir con los requerimientos de la investigación y

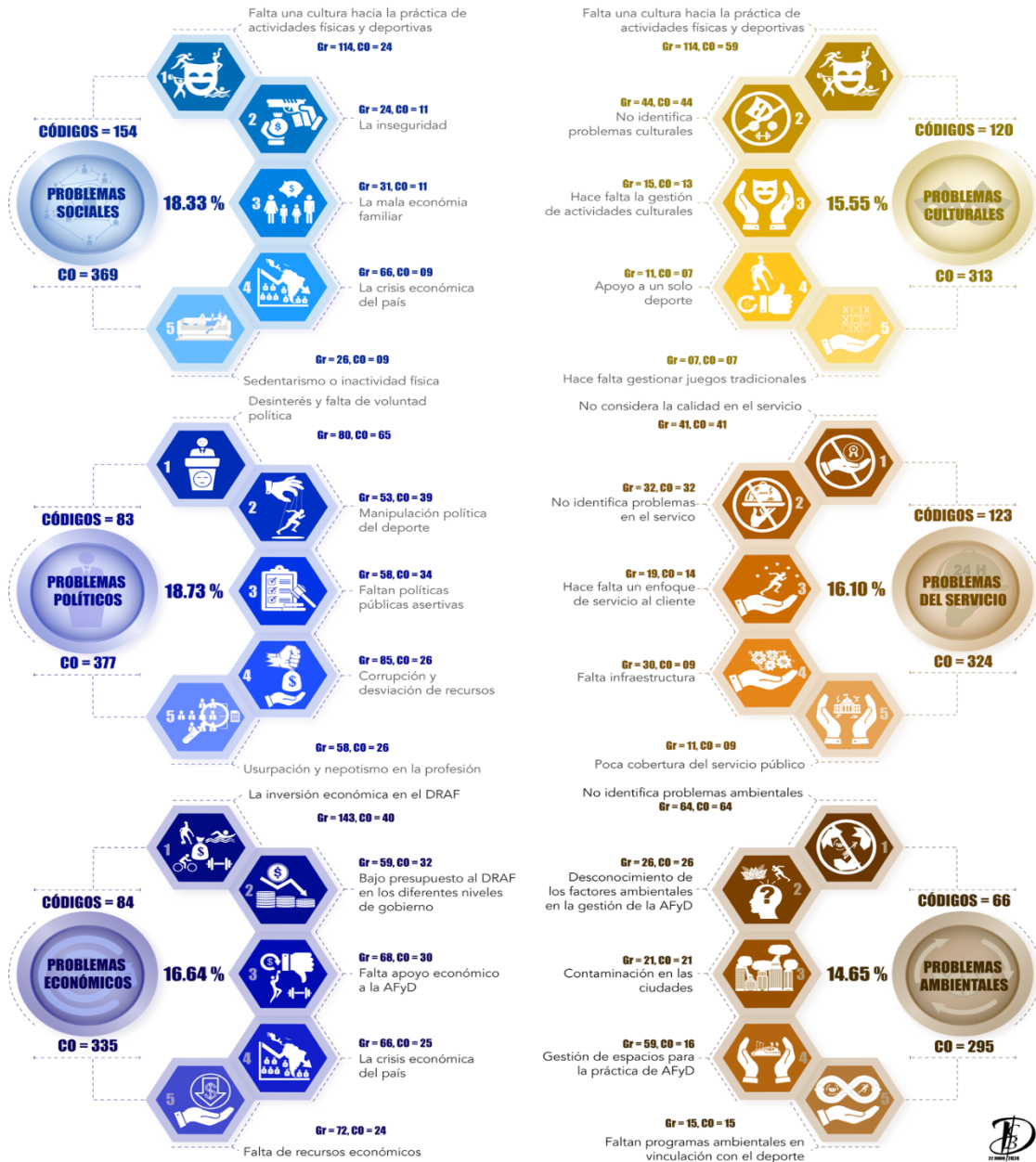
se centró en 235 documentos, los cuales generaron un total de 4231 citas, que albergaron 630 códigos los cuales se trabajaron por secciones para dar respuesta al objeto del estudio.

## Resultados

En lo que se refiere a la identificación de los principales problemas que enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas, de forma general se identificaron 331 códigos que generan un total de 2013 CO en seis tipos de problemáticas. De los cuales, 154 enfatizan en aspectos sociales, 83 se identifican en aspectos políticos, 84 están relacionados con aspectos económicos, 120 impactan en aspectos culturales, 123 tienen que ver con aspectos del servicio y 66 se identifican con aspectos ambientales. En consecuencia, cada código generó una cantidad de CO y con esto, se determinó porcentaje que representa el nivel de interacción de cada uno en los tipos de problemas que se abordaron en la investigación, con el propósito de determinar las cinco principales problemáticas en cada una de las categorías, dando como resultado 28 problemas que, desde la opinión de los encuestados, enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica. Cabe señalar que la problemática de la falta de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, al igual que la crisis económica del país, son problemáticas que se repiten en dos categorías (ver figura 3).

En este mismo orden de ideas, en lo que se refiere a los 28 factores que representan las principales problemáticas, lograron generar un nivel de CO = 997, las cuales a partir de la incidencia en cada una de las variables de estudio, dan la oportunidad de identificar en primera instancia la problemática con mayor peso en la gestión de actividades físicas y deportivas, siendo la variable de los factores políticos con un 18.73 % los que mayormente inciden, seguidos del factor social con un 18.33 %, así mismo en este orden de resultados la tercera posición la ocupa los factores económicos con un 16.64 %, posteriormente se ubican los factores del servicio con un 16.10 %, por otra parte siguiendo con este análisis los factores culturales muestran una incidencia menor del 15.55 % y por último los factores ambientales presentaron un 14.65 % de incidencia a los problemas que se abordan en la investigación. A partir de estas observaciones, en un análisis más específico, el factor que se destaca como la mayor problemática se encuentra en la falta de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, el cual impacta primordialmente a los problemas culturales y convirtiéndose posteriormente en un problema social (ver figura 4), la cual muestra los 28 factores con mayor relevancia que se destacan en cada una de las seis variables que abordó esta sección del estudio, reflejando según su porcentaje el nivel de incidencia en cada problemática. Partiendo de este análisis, se puede observar que el desinterés y falta de voluntad política se muestra como el segundo factor más relevante, impactando de forma mínima a las diferentes problemáticas excepto los problemas que aquejan al servicio. En otro dato se aprecia la problemática que una gran parte de los gestores por alguna razón no identifica problemas ambientales. Un resultado más es el que se asocia con la corrupción y desviación de recursos que incide primeramente en aspectos políticos, posteriormente en los problemas económicos y en menor incidencia forma parte de los problemas sociales.

Figura 3. Principales problemáticas que enfrenta la gestión de Actividades físicas y deportivas en Latinoamérica.



Nota: El orden de importancia es otorgado considerando en primera instancia el número de CO y posteriormente el Gr. CO = co-ocurrencias, Gr = enraizamiento del código, AFyD = Actividades físicas y deportivas, DRAF = Deporte, recreación, actividad física.

Figura 4. Matriz de incidencia de los principales factores en las distintas problemáticas que presenta la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica

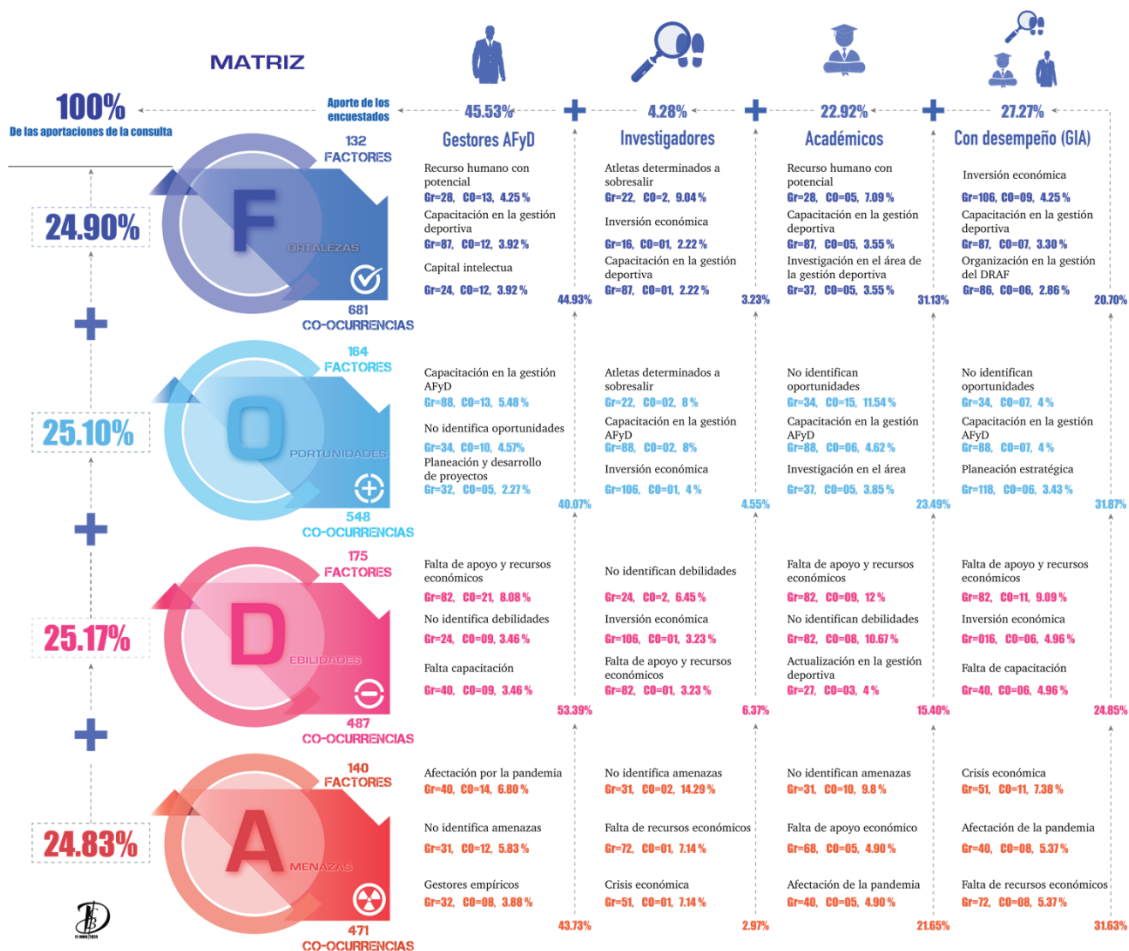
 Mayor incidencia Incidencia media Incidencia baja							TOLA DE CO
	PROBLEMAS SOCIALES	PROBLEMAS CULTURALES	PROBLEMAS POLÍTICOS	PROBLEMAS DEL SERVICIO	PROBLEMAS ECONÓMICOS	PROBLEMAS AMBIENTALES	
Falta una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas	28.24%	69.41%	2.35%	—	—	—	85
Desinterés y falta de voluntad política	6.85%	1.37%	89.04%	—	1.37%	1.37%	73
No identifica problemas ambientales	—	—	—	—	—	100%	64
La inversión económica en el DRAF	11.67%	1.67%	11.67%	6.67%	66.67%	1.67%	60
Corrupción y desviación de recursos	14%	2%	52%	2%	28%	2%	50
Bajo presupuesto al DRAF en los diferentes niveles de gobierno	4.35%	2.17%	17.39%	4.35%	69.57%	2.17%	46
No identifica problemas culturales	—	100%	—	—	—	—	44
Manipulación política del deporte	2.38%	4.76%	92.86%	—	—	—	42
No considera la calidad en el servicio	—	—	2.38%	97.62%	—	—	42
La crisis económica del país	21.95%	2.44%	7.32%	2.44%	60.98%	4.88%	41
Faltan políticas públicas asertivas	9.76%	—	82.93%	—	—	4.88%	41
Usurpación y nepotismo en la profesión	15.79%	13.16%	68.42%	2.63%	—	—	38
Falta apoyo económico a la AFyD	7.89%	—	13.16%	—	78.95%	—	38
Falta de recursos económicos	19.44%	—	5.56%	—	66.67%	2.87%	36
Gestión de espacios para la práctica de AFyD	22.86%	2.86%	2.86%	20%	5.71%	45.71%	35
No identifica problemas en el servicio	—	—	—	100%	—	—	32
La mala economía familiar	42.31%	3.85%	—	—	53.85%	—	26
Desconocimiento de los factores ambientales en la gestión de AFyD	—	—	—	—	—	100%	26
Poca cobertura del servicio público	9.52%	19.05%	—	19.05%	—	52.38%	21
Falta infraestructura	23.81%	—	—	42.86%	23.81%	9.52%	21
Contaminación en las ciudades	—	—	—	—	—	100%	21
La inseguridad en	57.89%	5.26%	10.53%	—	—	26.32%	19
Hace falta la gestión de actividades culturales	23.53%	76.47%	—	—	—	—	17
Faltan programas ambientales en vinculación con el deporte	—	6.35%	—	—	—	93.75%	16
Hace falta un enfoque de servicio al cliente	—	—	—	100%	—	—	14
Sedentarismo o inactividad física	75%	25%	—	—	—	—	12
Apoyo a un solo deporte	10%	70%	—	—	20%	—	10
Hace falta gestionar juegos tradicionales	—	100%	—	—	—	—	7

Nota: El orden de importancia es otorgado considerando en primera instancia el número de CO y el porcentaje que adquieren en el estudio. CO = co-ocurrencias, Gr = enraizamiento del código, AFyD = Actividades físicas y deportivas, DRAF = Deporte, recreación, actividad física.

En lo que respecta a la matriz FODA el análisis se realizó desde la perspectiva de los cuatro tipos de participantes en el estudio con una aportación de los gestores de actividades físicas y deportivas del 45.53 %, mientras que aquellos que solo se desempeñan en la investigación de la gestión deportiva lograron una participación del 4.28 %, por su parte los académicos contribuyeron con un 22.92 % de las respuestas y finalmente aquellos que manifestaron desempeñarse en las tres áreas tuvieron una participación del 27.27 % (ver figura 5). Cabe señalar que de forma general se trabajó con 381 códigos, los cuales generaron un total de 2188 co-ocurrencias en este ejercicio, mostrando de forma equilibrada el

aporte de cada una de las variables que presenta la matriz, donde las fortalezas aportaron el 24.90 %, las oportunidades el 25.10 %, las debilidades el 25.17 % y las amenazas el 24.83 %.

Figura 5. Factores que inciden en la gestión de actividades físicas y deportivas en la matriz FODA desde la opinión de los encuestados.



Dentro de los resultados más relevantes, los participantes en el estudio mencionan que en las fortalezas de la gestión de actividades físicas y deportivas en los países de Latinoamérica se encuentran, el recurso humano con potencial con un Gr = 28 y un CO = 17, el capital intelectual que presenta un Gr = 24 con un CO = 14 y contar con gestores deportivos capacitados representado por un Gr = 40 obteniendo un CO = 13 resaltando que la mayoría no identificó fortalezas con un Gr = 24 y un CO = 24. En contraparte manifiestan que entre las principales debilidades se encuentran el no poder identificar o reconocer las debilidades con un Gr = 24 y un CO = 24, la falta de recursos económicos que presentó un Gr = 72 con un CO = 14 y la falta de apoyo económico que obtuvo un Gr = 68 y un CO = 14. En lo que respecta a las oportunidades mencionan que es la capacitación en la gestión deportiva con un Gr = 87 y un CO = 14, la integración de la tecnología que presentó un Gr = 18 alcanzando un CO = 7 y la planeación y desarrollo de proyectos deportivos con un Gr = 32 y un CO = 7, destacando de igual manera que la mayoría no identifica oportunidades que puedan considerar con un Gr = 34 y un CO = 29. Finalmente, en lo que se refiere a las amenazas, señalan que es la afectación de la pandemia que mostró un Gr = 40 y un CO = 25, la crisis económica que generalmente enfrenta el país con un Gr = 51 y un CO = 16 y la corrupción en el deporte con un Gr = 63 y un CO = 15, haciendo énfasis que la mayoría no identifica amenazas con un Gr = 31 y un CO = 31.

En lo que respecta a la sección de los retos, la investigación dio como resultado 127 códigos que representan los posibles retos que enfrenta la gestión de actividades físicas o deportivas, los cuales generaron una cantidad de 474 CO, destacándose directamente ocho retos en particular y cuatro retos emergentes que se incluyen por dar como resultado un Gr alto en todo el estudio (ver figura 6). Donde los participantes con menos de tres años de antigüedad, aquellos entre seis y diez años de antigüedad, los que se

encontraron entre 11 y 15 años de antigüedad y los que manifestaron tener más de 25 años de antigüedad, coincidieron en que el mayor reto es crear una cultura hacia la práctica de AF y D con programas que logren crear hábitos de salud sumando entre las cuatro categorías un CO = 46. Por su parte, los participantes que manifestaron tener entre tres y cinco años de antigüedad se inclinaron por una mayor creación y desarrollo de planes, proyectos y programas deportivos. Así mismo los gestores deportivos coincidieron con el reto de crear una cultura hacia la práctica de AF y D con programas que logren crear hábitos de salud con un CO = 33, mientras que aquellos que se desempeñan como académicos, gestores e investigadores al mismo tiempo manifestaron que existe una necesidad de posicionamiento, valoración y reconocimiento del gestor de AF y D en el campo profesional. En relación con los retos emergentes donde sobresalen el apoyo e inversión económica con un sentido de auto sustentabilidad, eliminar la corrupción y malas prácticas en la gestión de AF y D, mayor organización en la estructura y gestión del DRAF y la integración de la tecnología como herramienta de gestión en las diversas áreas de la AF y D, son el resultado de una incidencia combinada con las problemáticas, la matriz FODA y los retos, siendo dimensiones que componen la investigación.

Figura 6. Principales retos que enfrenta la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica.



Nota: El orden de importancia es otorgado considerando en primera instancia el número de CO y posteriormente el Gr. CO = co-ocurrencias, Gr = enraizamiento del código, AF y D = Actividades físicas y deportivas, DRAF = Deporte, recreación, actividad física.

## Discusión

En el contexto de la gestión deportiva o de actividades físicas en Latinoamérica, autores como Sandino et al., (2022); Vargas, (2007); Vargas-Olarte, (2018), en su fundamentación y resultados plantean de forma muy directa la relación, incidencia e impacto, que tiene la gestión deportiva y la gestión de actividades físicas, en necesidades cotidianas para la construcción de ambientes sociales, culturales, políticos, económicos, de la prestación del servicio y muy recientemente de cuestiones ambientales que tienen un vínculo de la práctica física y deportiva con lo ecológico, donde las organizaciones públicas y privadas que prestan el servicio, enfrentan diversas problemáticas, retos y desafíos viéndose en la necesidad de determinar los motivos y factores que generan situaciones que limitan la vinculación, intervención, desarrollo y crecimiento de la práctica recreativa, de actividades físicas y deportivas. Hechas las observaciones anteriores, esta investigación permea a través de una herramienta nueva como lo es P + SEPES = R diseñada a la medida y validada por expertos, la cual muestra atributos para explorar de forma diagnóstica y proveer información que por medio del análisis cualitativo de carácter descriptivo,

permite codificar, agrupar e identificar de forma muy específica, los factores que determinan las problemáticas y los retos que enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas de forma organizacional, regional o global como se puede observar en las figuras 1, 2 y 3.

En este mismo orden de ideas desde la perspectiva de Aguilar (1967), en el marco de la herramienta PESTEL, ofrece un enfoque estructurado de los factores externos en la administración estratégica, que pueden llegar a profundizar con algunos elementos esenciales en la gestión de actividades físicas y deportivas, mientras que la herramienta  $P + SEPCEs = R$  precisa en recoger percepciones y experiencias específicas desde un enfoque de los problemas y retos, con tres variables diferentes que son: el servicio como componente exclusivo, la variable cultural como parte de las tradiciones o costumbres y los retos como áreas de oportunidad o desafíos, que se deben de afrontar para crear una base de estrategias que respondan a particularidades de la gestión deportiva y de actividades físicas.

Para Keskin et al., (2024), en su estudio de evaluación de las publicaciones científicas en el campo de la gestión deportiva, en relación con los resultados presentados en el trabajo realizado, coinciden que las principales problemáticas inciden en la falta de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, en atender temas como la corrupción y desvío de recursos, así como los problemas económicos que limitan la capacidad de expansión y mejora de los servicios deportivos. además, coinciden en atender la sostenibilidad ambiental con la creación de políticas deportivas que sean respetuosas con el medio ambiente. Lo anterior concuerda en el estudio con los retos de promover la actividad física, en la profesionalización y capacitación en la gestión deportiva, en optar por una práctica de generar planes estratégicos, en el acceso a la tecnología, eliminar la corrupción en la gestión del deporte y en aprovechar de forma eficiente las instalaciones deportivas.

En otro estudio realizado por Núñez et al., (2018), que busca el diseño de un modelo de gerencia para potenciar la calidad en el servicio, el desarrollo del deporte y la recreación, a través de una muestra de 375 usuarios en 15 instalaciones diferentes, destaca entre sus resultados más relevantes, que un 94% tiene como propósito hacer actividades físicas y deportivas por los beneficios que provee, acentuando que es una población joven en formación académica. El estudio también aborda de forma muy indirecta, resultados sobre la usurpación del puesto, la falta de capacitación de gestores deportivos y la necesidad que tienen de capacitarse de manera que puedan enfrentar los diferentes cambios políticos. Discutiendo los planteamientos anteriores, en relación la conciencia que tienen los usuarios de los beneficios que proporciona el realizar alguna práctica física y deportiva, se puede deducir que es una población con características y tendencias de hábitos de práctica cautiva en un 100% por lo que es fácil determinar que excluye a los no practicantes, por tal motivo se contrapone con la principal problemática que enfrenta la gestión de actividades físicas y deportivas en el contexto social y cultural desde la perspectiva de los gestores, al considerar que hace falta crear una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas en la población y que está se acentúa principalmente en un problema cultural, por tal motivo manifiestan que el principal reto es crear una cultura hacia la práctica. Por otra parte, los resultados concuerdan en los retos 2, 4 y 5 mostrados en la figura 6, los cuales que se enfocan en la profesionalización del gestor deportivo, en la justificación de su posicionamiento en el campo laboral y en la necesidad de capacitación que se demanda hoy en día, para enfrentar las diferentes problemáticas sociales, políticas y culturales.

En un estudio cualitativo de análisis documental para el diseño y validación de un modelo de gestión del deporte universitario Carranza-Bautista et al., (2024), integran al modelo un eje exclusivo destinado a la “generación de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas,” representa el 12.56 % del modelo y busca cubrir una demanda existente de los hallazgos encontrados, entre los que se mencionan promover el deporte y la salud, incrementar las actividades extracurriculares de práctica, apoyar a distintas disciplinas deportivas, promover los valores, promover eventos deportivos, identificar indicadores de práctica de actividades físicas y deportivas, ofertar una gama importante de disciplinas deportivas y actividades recreativas. Los cuales tratan de ser abordados a través de cinco criterios estratégicos del modelo que son: 1) La oferta de actividades físicas y deportivas para estudiantes, docentes y personal administrativo; 2) la organización de eventos deportivos al interior y exterior de la organización; 3) validar las actividades físicas y deportivas como actividades de formación integral; 4) promoción de la actividad física y deportiva como un hábito que contribuye a mejorar la calidad de vida y 5) integrar y formar recurso humano en la gestión y organización de eventos deportivos. Estos resultados concuerdan principalmente, con la necesidad de abordar la problemática cultural y social de la falta de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, de igual manera coincide con el

reto número uno que señala la creación de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, con programas que logren generar hábitos de salud.

En otro estudio realizado por Vargas-Olarte, (2018), en sus resultados enfatiza una falta de responsabilidad por los gobiernos y grupos políticos, que a través de la toma de decisiones afectan la infraestructura, la inversión económica y organización de eventos deportivos, por su desconocimiento del deporte como hecho social, generando problemas sociales, económicos y políticos a falta de políticas públicas asertivas. Además, destaca el potencial sociopolítico y socioeconómico, como desafíos que deben de ser abordados desde la gestión deportiva e indirectamente la gestión de actividades físicas, a través de propuestas de modelos de gestión pública y políticas deportivas con planes a corto, mediano y largo plazo. Estos resultados concuerdan con la herramienta  $P + SEPCES = R$  que explora en los criterios de problemáticas sociales, políticos y económicos, donde destacan la identificación de los factores que inciden primordialmente en el desinterés y falta de voluntad política, la manipulación política del deporte, la falta de políticas públicas y de forma muy subjetiva con la usurpación y nepotismo en la profesión, por contar en múltiples áreas con gestores que desconocen del área disciplinar de la gestión deportiva y de actividades físicas. En lo que respecta a los problemas económicos, se acentúan principalmente la inversión económica, el bajo presupuesto destinado en los diferentes niveles de gobierno y la falta de recursos económicos. Por otra parte, en lo que respecta a los desafíos el reto cuatro, seis y ocho de la figura 6, concuerdan con los resultados mostrados donde se propone un mejor posicionamiento, valoración y reconocimiento del gestor de actividades físicas y deportivas en el campo profesional, un mayor interés en la creación de políticas públicas asertivas en el deporte, recreación y actividades físicas y planear a corto, mediano y largo plazo para alinear los objetivos estratégicos con organismos internacionales.

## Conclusiones

De acuerdo con la aplicación de la herramienta  $P + SEPCES = R$ , que fue diseñada para abordar el área disciplinar de la gestión de actividades físicas y deportivas, resultó ser un instrumento con gran potencial en el análisis cualitativo para explorar, identificar y determinar, los principales factores que inciden como problemas en cada una de las áreas abordadas y retos que tiene que afrontar en la gestión deportiva y la gestión de actividades físicas en Latinoamérica. Su versatilidad permite la utilización de la creatividad para la extracción de la información muy puntual, partiendo del número de respuestas solicitadas a quienes son objeto de estudio, para codificar, agrupar, determinar el número de frecuencias, ponderar y describir con razonamientos lógicos partiendo de la información analizada. En consecuencia, la herramienta  $P + SEPCES = R$  se puede definir como un instrumento de carácter exploratorio y estratégico que aborda los problemas sociales, económicos, políticos, culturales, ecológicos y del servicio, para determinar los retos que pueden ser orientados hacia el planteamiento de objetivos estratégicos. Así mismo, la herramienta puede encontrar sus fortalezas o limitaciones en tres criterios muy relevantes: 1) el tamaño de la muestra, entre más grande mayor será la riqueza de información; 2) el conocimiento y la experiencia del sujeto de estudio, lo cual dará mayor precisión y asertividad a las respuestas solicitadas y 3) la experticia del investigador o de quien procesa la información en el contexto que se aplica la herramienta, hecho que permitirá procesar la información con precisión, para llegar a razonamientos y conclusiones de mayor veracidad.

En los respecta a los resultados de la matriz FODA, existe una incidencia predominante por parte de los participantes en el estudio, al no poder de identificar los factores internos (fortalezas y Debilidades) y de los factores externo (oportunidades y amenazas), siendo las oportunidades las que con mayor dificultad logran distinguir o señalar. Este hecho implica una limitación para poder generar estrategias y aprovechar las circunstancias favorables, que permitan ser canalizadas para el logro de metas y objetivos en las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas y deportivas. La matriz en sus resultados mediante los datos levantados en el contexto de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica, resalta el impacto que han tenido las afectaciones de la pandemia como la principal amenaza, la capacitación en el área de la gestión deportiva como la principal oportunidad, la falta de recursos económicos como la principal debilidad y contar con recurso humano con potencial como la principal fortaleza.

Finalmente, cabe resaltar que el análisis de las problemáticas dejó en evidencia la falta de una cultura hacia la práctica de actividades físicas y deportivas, tarea de la gestión que se convierte en un reto con

la creación de esta cultura al coincidir con los resultados. Así mismo el desinterés político, la manipulación política, la falta de políticas públicas asertivas nacionales, corrupción y desviación de los recursos en el deporte y de la usurpación y nepotismo de la profesión, coinciden con los retos del interés en crear políticas públicas asertivas en la gestión de AFyD, y el posicionamiento, valoración y reconocimiento del gestor en el campo profesional. Por otra parte, en este estudio queda claro el área de oportunidad que presenta el considerar la calidad del servicio y que la falta de ésta, desde la perspectiva de los encuestados se debe a que no se percatan, que aspectos del servicio se deben considerar. Por último, es importante concluir, que existe desconocimiento en los factores ambientales que se vinculan con la gestión de actividades físicas y deportivas, lo que propicia en la falta de planes y programas que generen una sinergia estratégica, en la relación ecología y la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica.

## Limitaciones y nuevas líneas de investigación

La muestra abarca 14 países de Latinoamérica, sin embargo, la mayor participación se centra en tres países que son Colombia, México y Venezuela, donde lo ideal sería contar con una muestra equitativa de todos los países involucrados. Aun y cuando hay presencia de otros 11 países, se presenta una limitación en el estudio por no tener acceso a más sujetos que se desempeñen en el área disciplinar de la gestión deportiva y de actividades físicas, hecho que pudiera enriquecer mayormente la investigación. Dentro de las nuevas líneas de investigación, el estudio arroja resultados e información para diseñar objetivos estratégicos o políticas públicas que pueden ser valorados y validados por expertos en el tema y con ello generar una propuesta de objetivos estratégicos en la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica.

## Referencias

- Abrahamyan, L. S. (2023). Impulsores clave de la evolución del modelo de gestión deportiva demostrado por un ejemplo de Armenia y los países de la UE (Key drivers of the evolution of the sports management model demonstrated by an example of Armenia and EU Countries). *Retos*, 49, 739–746. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Aguilera Rivera, A. R. (2024). Modelos administrativos para la gestión y operación de las organizaciones deportivas. *MENTOR revista de investigación educativa y deportiva*, 3(8), 745–767. <https://doi.org/10.56200/mried.v3i8.7805>
- Arias-Gómez, J., Ángel Villasís-Keever, M., & Guadalupe Miranda-Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://www.nietoeditores.com.mx>
- Bernal-García, M. I., Salamanca Jiménez, D. R., Pérez Gutiérrez, N., & Quemba Mesa, M. P. (2020). Validez de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir percepciones físico-emocionales en la práctica de disección anatómica. *Educación Médica*, 21(6), 349–356. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.008>
- Blanco García, P., & Burillo Naranjo, P. (2018). Los deportistas de élite en el sistema universitario español (Elite athletes in the Spanish university system). *Retos*, 33, 162–168. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i33.55773>
- Carranza-Bautista, D., & Maldonado-Maldonado, E. (2020). Tendencias y enfoques en la gestión de políticas deportivas en organizaciones internacionales. En Espinal Ruiz, D, Carranza Bautista, D, Pacheco Ríos, R, Maldonado, E, Cruz González, N, David Tenorio, L, Scarpetta Calero, G, Sandino Rodríguez, M, Rojas Núñez, C, Brand Ortiz, J, Zapata Henao, L y López Aragón, W. (Eds.), *Nuevas tendencias de la gerencia deportiva* (Primera edición, pp. 52-65). Editorial Escuela Sin Fronteras. <https://repositorio.endeporte.edu.co/handle/endeporte/33>
- Carranza-Bautista, D. (2021). *Sports or physical activity management: global intervention model Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global*. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303)
- Carranza-Bautista, D. (2024). Factores clave de éxito en la gestión del deporte universitario. *RICCAFD*, 13(1), 171–186. <https://doi.org/10.24310/riccafd.13.1.2024.17720>

- Carranza-Bautista, D., Janeth, F., Mendoza, M., Javier, F., Farias, M., & Nava, R. R. (2024). Diseño y validación de un modelo de gestión de actividad física y del deporte universitario Design and validation of a management model for physical activity and university sports. En *Retos* (Vol. 57). <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>
- Carranza-Bautista, D., & Valcarce-Torrente, M. (2024). Diseño, validación y valoración de competencias del gestor de actividades físicas y deportivas (Design, validation and assessment of physical activity and sports manager competencies). *Retos*, 59, 527–536. <https://doi.org/10.47197/retos.v59.107515>
- Chiva Bartoll, O., & Hernando Domingo, C. (2014). El modelo español de deporte en la universidad: fundamentación, descripción y orientaciones para su gestión ética (The Spanish model of sport at university: principles, description and guidelines for its ethical management). *Retos*, 26, 128–133. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i26.34414>
- Cremades, R. (2017). Validación de un instrumento para el análisis y evaluación de webs de bibliotecas escolares mediante acuerdo interjueces. *Investigación Bibliotecológica*, 31(71), 127–149.
- Díaz Diburnet, S., Ochoa Ávila, M. B., Batista Pérez, O. A., & Rodríguez Aguilera, R. (2024). Gestión de la recreación- animación en el municipio “Julio Antonio Mella” de Santiago de Cuba. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 11(1), 15. <https://doi.org/10.46677/compendium.v11i1.1244>
- Espinal-Ruiz, D., Medina-Vásquez, J., & Da Cunha-Bastos, F. (2018). Teorías, tensiones y convergencia del desarrollo deportivo. (Theories, tensions and convergence of sports development). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 203–212. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1333>
- Hernández, S. R. (2018). *Metodología de la investigación* (C. M. Á. Toledo, Ed.; 6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hidalgo, R. P., Peña, F. J. M., Navas, L. A. I., & Zayas, M. M. (2024). La matriz de perfil competitivo (MPC): herramienta estratégica clave en la comparación y valoración del atleta y equipos deportivos. *Ciencia y Educación*, 1, 39–51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11179664>
- Keskin, M. T., Ulusay, N., Özer, Şevket C., & Ulusay, M. (2024). Evaluación de las publicaciones científicas en el campo de la gestión deportiva: un estudio bibliométrico basado en la base de datos Web of Science (Evaluating scientific publications in the field of sports management: a bibliometric study based on the Web of Science database). *Retos*, 60, 140–155. <https://doi.org/10.47197/retos.v60.102868>
- López-Carril, S., Añó Sanz, V., & Villamón Herrera, M. (2019). El campo académico de la Gestión del Deporte: pasado, presente y futuro. (The academic field of Sport Management: past, present and future). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 277–287. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1341>
- Mas, F. F. (2024). El “vigor” competitivo como valor contemporáneo. Crítica genealógica de la matriz FODA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 32(1), 35–52. <https://doi.org/10.30972/rfce.3217573>
- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. del C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 761-778. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24501>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio Sampling Techniques on a Population Study. En *Int. J. Morphol* (Vol. 35, Número 1).
- Ponce Talancón, H., & Santo Tomás, U. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113–130.
- Rozo, R. K. D., Porras, R. K. A., Bolívar, S. D. O., Alexander, C. J., & Alexandra, L. J. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives. *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Sandino, R. M. C., Carranza-Bautista, D., Rojas, N. C. F., & Gómez, H. A. J. (2022). Factores clave de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica. *Revista observatorio del deporte*, 8(2), 1–18.
- Vargas, O. C. E. (2007). Perspectivas y enfoque amplio para la gestión del deporte, la educación física y la recreación. *Retos*, 63, 291–305. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>

- Vargas Olarte, C. E. (2011). *Enfoque de gestión pública y deporte A focus on public management & sports* (Vol. 8, Número 2).
- 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>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Yovanny, R., Céspedes, P., María, A., & Ferrer, M. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología Lázaro de la Paz Arencibia. *DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte*, 20(56), 136–152.

### Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Daniel Carranza Bautista	daniel.carranzabt@uanl.edu.mx	Autor/a
Angela Jasmín Gómez Hincapié	jasmín19@utp.edu.co	Autor/a
Claudia Fernanda Rojas Núñez	cfrojasn@usbcali.edu.co	Autor/a
Martha Cecilia Sandino Rodríguez	macesa2000@gmail.com	Autor/a