

Licencia Creative Commons Attribution Non-Commercial 3.0 Unported (CC BY-NC 3.0)  
Licencia Internacional



**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

## **Factores clave de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica.**

### **Key factors of sports management and physical activities in Latin America**

**Martha C. Sandino Rodríguez**

Colombia

macesa2000@gmail.com

**Daniel Carranza**

México

carranzabd@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6424-1191>

**Claudia Rojas**

Colombia

claudia.rojas@endeporte.edu.co

**Angela Gómez**

jazmin.gomez@gmail.com

Colombia

<https://orcid.org/0000-0001-8991-0446>

#### **Resumen:**

Según datos de Statista Research Department<sup>1</sup>, la población en América Latina y el Caribe es de aproximadamente 667 millones de habitantes distribuida en más de 40 países. En este contexto el deporte y la práctica de la actividad física, resultan ser alternativas con potencial para fomentar estilos de vida saludables centrados en la competición, la promoción de valores, la inclusión social, promoción de la salud, la educación o gestión del tiempo libre, siendo detonadores para el desarrollo integral de una sociedad. Para cumplir con este cometido, se requiere

<sup>1</sup> Statista Research Department. América Latina y el Caribe: población total desde 2014 hasta 2026, por subregión. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-2021>.

organizaciones que gestionen de forma eficiente los recursos que permitan alcanzar los propósitos planteados. En este sentido la investigación tiene como objeto identificar factores clave de éxito en la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica, a partir de un estudio cualitativo de carácter exploratorio con una participación de 235 gestores, académicos e investigadores que se desempeñan profesionalmente en el área disciplinar de la gestión de actividades físicas y deportivas en 14 países de Latinoamérica. Esto dio como resultado la señalización de factores clave de éxito en los países participantes y así lograr concluir con 10 factores clave de éxito en la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica.

**Palabras Claves:** factores clave de éxito, gestión deportiva, gestión de actividades físicas, gestores deportivos, Latinoamérica.

### **Abstract**

According to the Statista Research Department, Latin America and the Caribbean have approximately 667 million inhabitants distributed in more than 40 countries. In the context of sports and physical activity, they are alternatives with the potential to promote healthy lifestyles focused on competition, promoting values, social inclusion, health promotion, education, or free time management, as a catalyst for the integral development of a society. Organizations that efficiently manage the resources that allow the proposed aims to be reached are needed to achieve this task. In this sense, the research has as its aim to identify key success factors in physical activity and sports management in Latin America, starting from a qualitative exploratory study with the participation of 235 managers, academics, and researchers who professionally participate in physical activity and sports management in 14 Latin American countries. This research identified key success factors in the participating countries, concluding with 10 key success factors in the management of physical activity and sports in Latin America.

**Keywords:** Sports management, key success factors, physical activity management, sports managers, Latin America.

### **Introducción**

La gestión del deporte y de actividades físicas en su naturaleza profesional y científica, encuentra un campo de acción operativo en organizaciones, instituciones y sistemas estructurados que realizan un intento por cubrir desde las necesidades más básicas del servicio, hasta gestionar planes, proyectos y programas altamente ambiciosos con la intención de transformar entornos complejos a través de ideologías como por ejemplo la gobernanza, que propone objetivos estratégicos y prospectivos para generar cambios culturales, políticos, económicos y sociales con la misión de garantizar los procesos y procedimientos pertinentes que logren asegurar el progreso de la práctica de actividades físicas y deportivas. En este

sentido para Terrien y Modzom<sup>2</sup>. La gobernanza se basa en las buenas prácticas reguladas por normas en un sistema de gestión que plantea estrategias para el logro de objetivos a corto mediano y largo plazo. Sin embargo, lo anteriormente mencionado tan solo es una parte visionaria de lo que implica e involucra la gestión de actividades físicas o deportivas puesto que, en su ejercicio práctico y profesional, requieren de la combinación, control y alineación de una serie de factores o elementos que producen un efecto para lograr el éxito que se plantea en el propósito que se persigue o de la idea inicial que se proyecta. A estos elementos se les a identifica como “factores clave o críticos de éxito” considerados como actividades, acciones, tareas o prácticas vitales que pueden ser controladas para influir de una forma fundamental al buen desempeño y logro de resultados deseados o satisfactorios en un área determinada como lo es la gestión deportiva o de actividades físicas. Desde la perspectiva gerencial se trata de un concepto que permite identificar componentes, capacidades, recursos específicos o puntos determinantes de la gestión en forma de variables, como fuentes principales que influyen en la obtención de resultados excepcionales, los cuales de forma deliberada pueden controlarse en la ejecución y ser utilizados para la generación de estrategias o ventajas competitivas de forma sostenida<sup>3,4</sup>.

En Latinoamérica desde un contexto global, la gestión deportiva y de actividades físicas enfrenta diferentes ecenarios economicos, políticos, culturales y sociales donde la implementación de planes, proyectos y programas obedecen a las características particulaes de las diferentes regiones. En su dinámica se ajusta a sistemas estructurados y semi estructurados de gestión que buscan satisfacer las necesidades de práctica de actividades físicas y deportivas en su entorno. Para Carranza Bautista<sup>5</sup>, la dinámica de la gestión desde una primera manifestación la integran tres elementos esenciales; los elementos planificadores quienes visualizan y plantean metas y objetivos, los medios como elementos que se requieren para alcanzar los objetivos y los elementos diferenciadores refiriéndose a las múltiples actividades requeridas que de forma articulada, van desde lo más simple hasta la ejecución de la planificación más compleja de las organizaciones. Dadas las condiciones anteriormente mencionadas por las estructuras y sistemas que presentan una diversificación operativa de las organizaciones, con la convicción de obtener buenos resultados en este gran escenario de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica, se presentan experiencias múltiples que dan muestra de buenas prácticas dignas de replicar en otros contextos como factores

---

<sup>2</sup> Terrien Conques, V. y Modzom, F. M. Las estrategias de buena gobernanza. Citius, Altius, Fortius: Humanismo, Sociedad y Deporte: Investigaciones y ensayos (CAF). 2017.

<sup>3</sup> Suárez, W. y Díaz, J. Factores críticos del éxito en la investigación universitaria. I Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria, 108-118, 2013.

<sup>4</sup> Peraza, R. S. Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 19, 105-118, 2017.

<sup>5</sup> Carranza-Bautista, D. Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global (Sports or physical activity management: global intervention model). Retos (39), 2021, 961-972. <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303>

clave o críticos de éxito, sin embargo, como establece López et al.<sup>6</sup>. Es necesario considerar aspectos relevantes como “la importancia del factor humano, su motivación, disposición, capacidades, cultura, y todo lo que esto implica, pues es importante mencionar que son las personas las que realizan los trabajos en los diferentes niveles jerárquicos de una organización”. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando la identificación de factores claves de éxito para Villegas<sup>7</sup> representan un reto para la gerencia moderna al presentarse con el tiempo agentes cambiantes y entornos complejos para las organizaciones, donde “aquellos eventos, condiciones, variables, áreas, circunstancias o actividades” pueden pasar desapercibidas como hechos aislados debido a las exigencias de un medio ambiente que constantemente esta evolucionando.

Por otra parte, para Quero<sup>8</sup>, establece que la globalización promueve la competencia y la exigencia de innovar, lo que exige una gestión basada en la generación de estrategias fundamentadas y fortalecidas por factores claves que permitan la rápida adaptación de forma eficiente a las organizaciones en su entorno cambiante. Como se puede observar de las aseveraciones anteriores, la identificación e integración de factores clave de éxito, puede llegar a ser un ejercicio beneficioso en la réplica o modelación de prácticas vitales consideradas como factores o variables que asumen un rol de agentes de cambio hacia la obtención de resultados favorables en las organizaciones donde convenga aplicarlos. En este propósito cabe destacar la importancia que tienen el personal que está vinculado al campo profesional de la gestión deportiva y de actividades físicas, que desde las diferentes áreas disciplinares se involucran para trabajar con la convicción de mejorar las condiciones operativas, de crecimiento, desarrollo, innovación, educación e investigación, lo que les permite adquirir experiencia en el campo profesional de la gestión para referir con mayor claridad y así describir y determinar la gestión del conocimiento en relación con los factores claves de éxito desde el punto de vista de expertos “persona que ha adquirido conocimiento y habilidades a través de los años, en un campo particular, y que es señalado como poseedor de competencias útiles para la comprensión y resolución de problemas”<sup>9</sup>, refiriéndolo también como persona con conocimiento táctico en un área para ser considerado como tal. Tomando como referencia las consideraciones anteriores el objetivo de este estudio de esta investigación es identificar factores clave de éxito a través de la consulta a gestores, académicos e investigadores vinculados al área profesional de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica, con la finalidad de

---

<sup>6</sup> López, R. R., Morales, S. A. N., Toledo, C. E., y Delgado, V. I. Á. Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica* (31), 2015, p. 7.

<sup>7</sup> Villegas, G. Gestión por factores críticos de éxito. *Revista Universidad Eafit*, 33(105), 1997, pp. 9-33.

<sup>8</sup> Quero, L. Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 2008, pp. 36-49.

<sup>9</sup> Zeballos, F. (2016). ¿Qué es un Experto? Aportes para la Reflexión sobre la Gestión del Conocimiento Tácito. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(11), 2016, pp. 1-27. p. 25.

destacar los factores o variables que favorecen los buenos resultados como un conocimiento táctico que pueda ser replicado en los entornos que así lo requieran.

## **Metodología**

La investigación es de tipo descriptiva y de naturaleza cualitativa, utiliza un cuestionario estructurado con ítems o preguntas abiertas que se ajusta al diseño del estudio estratégicamente para observar y examinar los hechos “no están preestablecidas, cada entrevistada contesta con sus propias palabras”<sup>10</sup>. Por otra parte, es exploratorio y se sensibiliza con el entorno para la recolecta y análisis de los datos no estandarizados, ni predeterminados en ciertas áreas o temas de estudio con un sentido lógico, para describir de forma generalizada las aseveraciones de los participantes, a través de un proceso inductivo y con ello establecer patrones para dar una explicación<sup>11</sup> (Hernández Sampieri, 2018).

## **Población**

Considera a gestores, académicos e investigadores que tienen como característica en común desempeñarse en el área disciplinar de la gestión deportiva y de actividades físicas de países de Latinoamérica.

## **Muestra**

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia “Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”<sup>12</sup>. Está compuesta por 235 sujetos con conocimientos en el área disciplinar de la gestión de actividades físicas y deportivas que radican en 14 países de Latinoamérica con ocupación en tres áreas clave gestión deportiva, académica e investigación científica.

## **Procedimiento**

El estudio integra cinco categorías entre las que se encuentran: datos generales, factores clave de éxito, diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA, principales problemáticas en seis dimensiones (sociales, económicas, políticas, del servicio, culturales y ambientales) y retos de la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica.

---

<sup>10</sup> García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., y Molina Alarcón, M. Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. 5, 2006, pp. 232-236, p. 234.

<sup>11</sup> Hernández Sampieri, R. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill, 2018.

<sup>12</sup> Otzen, T. y Manterola, C. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. International journal of morphology, 35(1), 2017, pp. 227-232, p. 230.

Se diseñó un cuestionario en google formularios con 16 ítems abiertos relacionados con las categorías anteriormente mencionadas, con el cual se realizó una prueba piloto para revisar la comprensión y veracidad de los cuestionamientos y hacer los ajustes pertinentes para la recolección de los datos.

Para lograr una mayor cobertura se aplicó el cuestionario estructurado con ítems abiertos en línea a gestores, académicos, investigadores que se desempeñan o realizan sus actividades profesionales en la gestión deportiva y de actividades físicas que desearan participar voluntariamente en la antesala de la organización de un congreso de gerencia deportiva organizado por la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE).

La información recabada fue descargada de forma individual y convertidos en documentos para ser analizados en ATLAS ti. versión 8.4.5. donde se procedió a realizar un análisis cualitativo para trabajar sobre citas, codificar variables de cada una de las categorías, determinar el enraizamiento de los códigos (Gr) y establecer el número de co-ocurrencias (CO) en cada categoría. Posteriormente se trabajaron gráficas en Excel que sirvieron como modelos para realizar infografías, figuras y gráficos en el programa de Ilustrador versión 24.0.1. El análisis de la información estuvo principalmente sujeta a un solo especialista investigador y fue corroborada posteriormente por los investigadores participantes en la investigación. Proceso de análisis que aplica la creatividad del investigador y que integra fases de contacto primario con los documentos, organiza y clasifica la información, define las categorías, asigna los códigos y su relación con otros códigos e interpreta de forma analítica los hallazgos y constructos teóricos<sup>13</sup>.

El estudio comprendió 245 documentos de los cuales 10 quedaron excluidos del estudio por no cumplir con los criterios de inclusión. En el análisis cualitativo general se crearon 4.231 citas, las cuales generaron un total de 699 códigos, distribuidos de la siguiente manera: 56 códigos pertenecen a la identificación de los países participantes, 16 códigos a profesionales con experiencia en la gestión de actividades físicas y deportivas en las áreas de la gestión, académica, de investigación y aquellos que se han desempeñado en las tres áreas, 20 códigos a los rangos de tiempo según la experiencia laboral en las áreas que se han desempeñado, 15 códigos a las variables de estudio y los 592 códigos restantes son el producto del análisis de los contenidos proporcionados por los participantes en la investigación.

### **Análisis de los factores clave de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas en países de Latinoamérica**

En la categoría de factores clave de éxito en el estudio se analizó el contenido de tres ítems relacionados con la gestión deportiva y de actividades físicas en

---

<sup>13</sup> Varguillas, C. El uso de ATLAS. ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. Laurus (12), 2006, pp. 73-87.

Latinoamérica, que formaban parte de un cuestionario estructurado de 16 cuestionamientos abiertos, estos ítems son; 1) factores clave de la gestión deportiva en Latinoamérica, 2) factores clave de éxito en la gestión deportiva a nivel nacional del país, 3) factores clave de éxito en la gestión de la recreación y actividades físicas del país. Este ejercicio logro una muestra de 235 participantes en 14 países, el cual arrojó de forma general 258 códigos y 1390 co-ocurrencias, los resultados anteriores son el producto de la totalidad del enraizamiento de los códigos generados por cada uno de los gestores deportivos, académicos e investigadores que representaron a los países participantes (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Resultados generales de la codificación del análisis del contenido de los ítems factores clave de éxito en la gestión deportiva de Latinoamérica, gestión deportiva nacional y gestión de actividades físicas en cada país*

No.	País	Gr	%	CO	%
1	Honduras	6	0.85	7	.504
2	México	162	22.98	401	28.85
3	Venezuela	189	26.81	366	26.33
4	Colombia	198	28.09	361	25.97
5	Ecuador	12	1.70	21	1.51
6	Chile	39	5.53	73	5.25
7	Bolivia	6	.85	7	.504
8	Uruguay	6	.85	9	.65
9	República Dominicana	9	1.28	11	.79
10	Argentina	15	2.13	24	1.73
11	Brasil	12	1.70	19	1.37
12	Perú	30	4.26	66	4.75
13	Costa Rica	18	2.55	22	1.58
14	Cuba	3	.043	3	.22

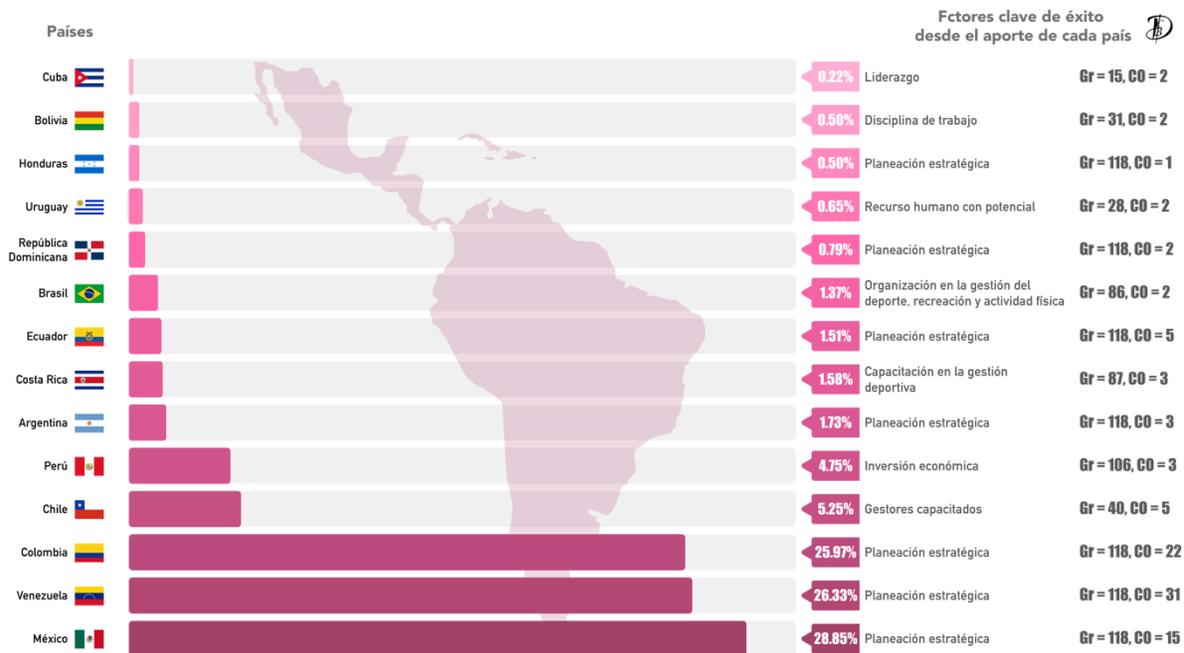
**Nota:** la tabla integra el resultado general del análisis realizado a los tres ítems; 1) factores clave de la gestión deportiva en Latinoamérica, 2) factores clave de éxito en la gestión deportiva a nivel nacional del país, 3) factores clave de éxito en la gestión de la recreación y actividades físicas del país. El orden de los países obedece a la metodología de cómo se integro la información, captura y codificación de los participantes en el estudio. Gr = enraizamiento del código, % = porcentaje, CO = co-ocurrencias del código.

El aporte por parte de los profesionales, académicos e investigadores que se desempeñan en el área disciplinar de la gestión de actividades física y deportivas en 14 países de Latinoamérica que participaron en el estudio, permitió destacar el factor clave de éxito con mayor co-ocurrencias en cada uno de los países participantes (ver figura 1). Los países que presentan un mayor aporte como México, Venezuela y Colombia consideran la planeación estratégica como el factor clave de éxito más importante dentro de la gestión de actividades físicas y deportivas a nivela nacional y de Latinoamérica. Además de contar con gestores capacitados, invertir económicamente, capacitar en la gestión deportiva, considerar

la organización en la gestión del deporte, recreación y actividades físicas, contar con recursos humanos con potencial, mostrar disciplina de trabajo y liderazgo, son factores clave de éxito destacados por los participantes de los 11 países restantes.

**Figura 1**

*Factores clave de éxito que consideran los participantes desde la perspectiva de cada país*



**Nota:** para determinar los factores clave de éxito de cada país se considero el número de co-ocurrencias generadas por el código en el análisis y posteriormente el enraizamiento del código en los ítems de factores claves de éxito en la gestión deportiva de Latinoamérica, la gestión deportiva en el país de quien participa y la gestión de actividades físicas y recreativas a nivel nacional en el estudio. Gr = enraizamiento del código, CO = co-ocurrencias.

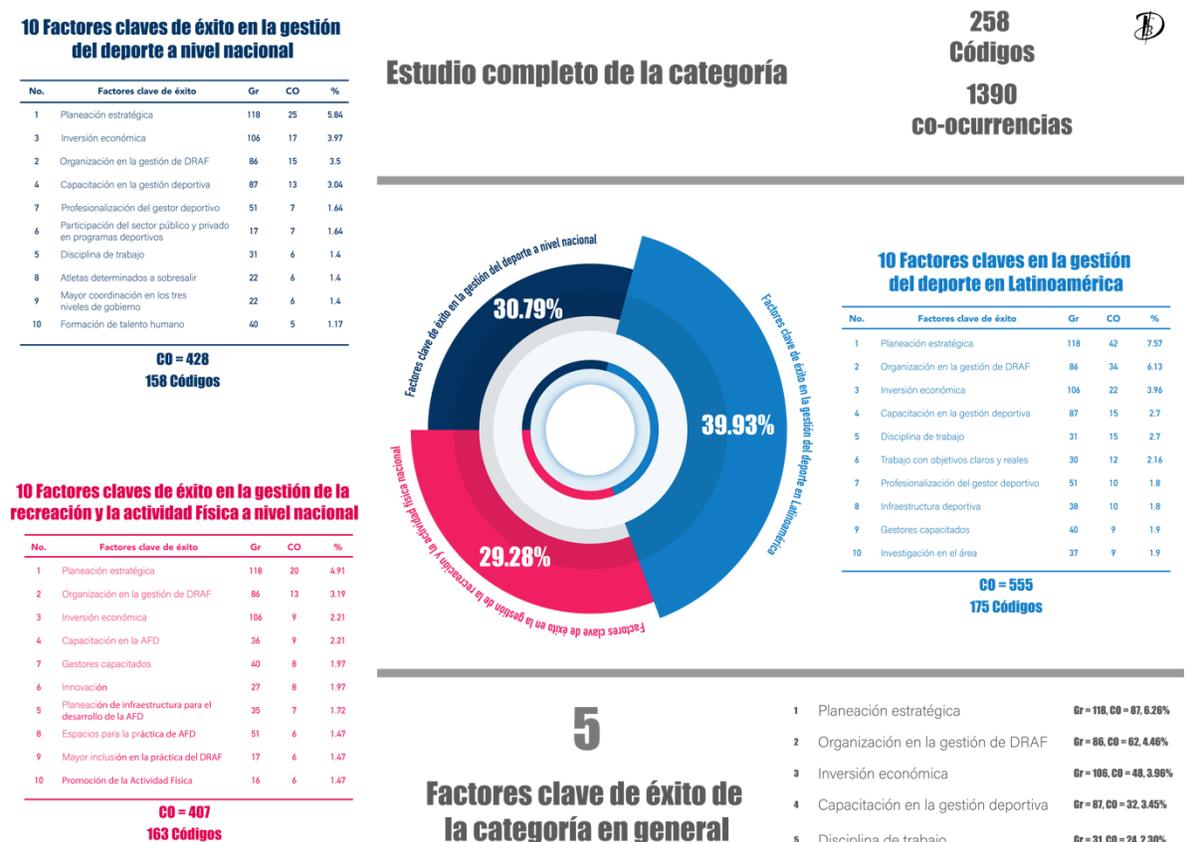
**Análisis de los factores clave de éxito en la gestión deportiva, de la recreación y de la actividad física en Latinoamérica**

El estudio analiza en primera instancia de forma individual cada uno de los ítems para determinar 10 factores clave de éxito desde cada enfoque. Por otra parte, de forma general integra los tres cuestionamientos para determinar los cinco factores clave de éxito con mayor incidencia en el estudio en la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica. Desde este ejercicio cada ítem arrojó un Gr = 235, que corresponde a la participación de los encuestados, lo que dio pie a un análisis de contenidos para obtener los siguientes resultados. En lo que respecta a los factores clave de éxito en la gestión deportiva en Latinoamérica, se lograron determinar 175 códigos, con una interacción entre código e ítem de CO = 555, lo que representó el 39.93% del estudio en esta categoría. Considerando lo anterior,

la combinación de co-ocurrencias con el enraizamiento de los códigos, logró puntualizar diez factores clave de éxito que contribuyen a obtener resultados favorables en la gestión deportiva que se practica en Latinoamérica, entre los que se encuentran: La planeación estratégica, la organización del deporte, la recreación y la actividad física (DRAF), la inversión económica, la capacitación en la gestión deportiva, la disciplina de trabajo en el área, trabajar con objetivos claros y reales, la profesionalización del gestor deportivo, considerar la infraestructura deportiva, contar con gestores capacitados y realizar investigación en el área (Ver figura 2).

**Figura 2**

*Factores clave de éxito en la gestión deportiva, de la recreación y la actividad física en Latinoamérica.*



**Nota:** los cinco factores claves de éxito son el producto de la suma total de las co-ocurrencias de los tres ítems analizados, para su consideración en el orden presentado se tomo como referencia en primera instancia el nivel de co-ocurrencias en la categoría y posteriormente el enraizamiento del código en el estudio. CO = co-ocurrencias, Gr = enraizamiento del código, AFD = actividad física y deporte, DRAF = deporte, recreación y actividad física.

En ese mismo sentido, en el análisis de la gestión del deporte a nivel nacional en cada uno de los países participantes, el estudio precisó 158 códigos con un CO = 428 lo que conformó una representación al estudio en general del 30.79% y destacan factores clave de éxito como: La planeación estratégica, la inversión económica, la organización en la gestión del DRAF, capacitación en la gestión deportiva, la profesionalización del gestor deportivo, la participación del sector público y privado en programas deportivos, la disciplina de trabajo, atletas determinados a sobresalir, una mayor coordinación en los tres niveles de gobierno y la formación de talento humano.

En relación con el análisis de los factores clave de éxito en la gestión de la recreación y la actividad físicas de cada nación representada en el estudio, se identificaron 163 códigos con una interacción de CO = 407, lo cual significó un 29.28% donde sobresalen los factores claves de éxito de: La planeación estratégica, la organización en la gestión del DRAF, inversión económica, la capacitación en la actividad física y deporte (AFD), la innovación, Planeación de infraestructura para la AFD, espacios para la práctica de AFD, Mayor inclusión en la práctica del DRAF y promoción de la actividad física.

De los anteriores resultados en conjunto se determinaron cinco factores claves de éxito de forma general donde se posiciona la planeación estratégica como el principal factor seguido de la organización de la gestión del DRAF, la inversión económica, la capacitación en la gestión deportiva y la disciplina de trabajo. Sin embargo es pertinente mencionar que un resultado que incide en el análisis de los tres enfoques que se destaca de forma relevante, es la falta de identificación de factores clave desde la perspectiva nacional de cada uno de los países representados en el estudio, este código ocupa el primer lugar en la gestión de la recreación y actividad física nacional con un CO = 26 colocándose por encima de la planeación estratégica que cuenta con un CO = 20 y ocupa el segundo lugar en la gestión del deporte a nivel nacional con un CO = 24 quedando por debajo de la planeación estratégica que en este rubro tiene un CO = 25. Este resultado indica la falta de conocimiento o de claridad en el sistema estructural interno para identificar factores clave de éxito en el país de origen, aspecto que puede ser relevante al mostrar incapacidad para replicar comportamientos vitales en la gestión de actividades físicas y deportivas.

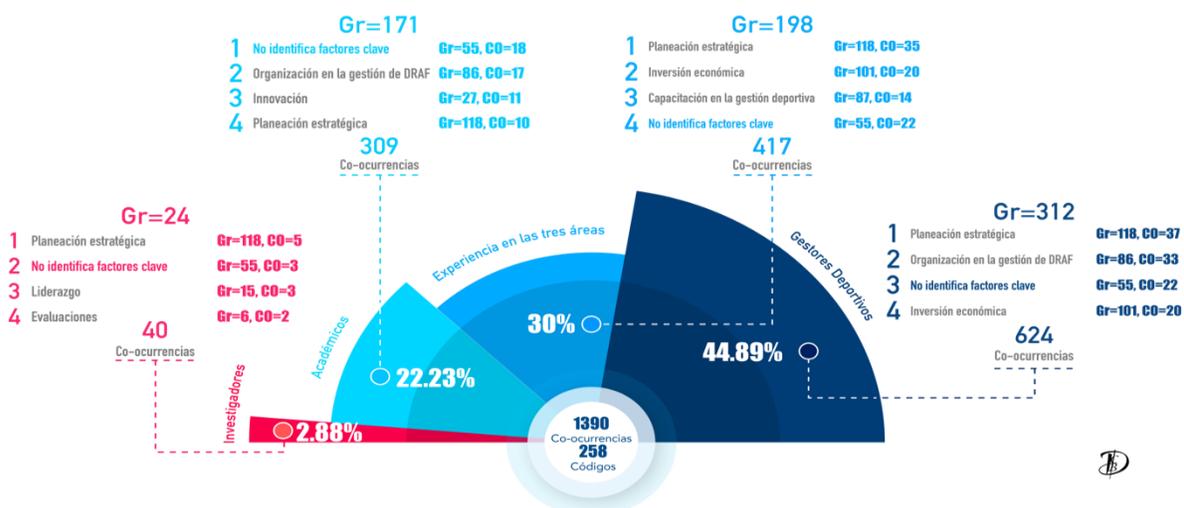
### **Análisis de los factores claves de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas por ocupación en áreas profesionales.**

Esta parte del estudio busca identificar los factores claves de éxito en la gestión deportiva y actividades físicas que predominan desde el enfoque seccionado de tres áreas de ocupación como lo son los gestores deportivos, los académicos que imparten docencia en la gestión deportiva y de actividades físicas y de los investigadores en esta misma área disciplinar, además de aquellos que cuenta con una visión y experiencia desde la ocupación y desempeño de las tres áreas. Partiendo de lo anterior, el análisis dio como resultado una mayor participación de

los gestores deportivos con un Gr de 312 y un nivel de interacción entre códigos de CO = 624 lo que representó el 44.89% de las aportaciones al estudio, Mientras que aquellos que se han desempeñado en las tres áreas alcanzaron un Gr = 198 con un nivel de CO = 417 el cual representa el 30% de los aportes, En referencia a los académicos su aportación alcanzó el 22.23% con un CO = 309 y un Gr = 171, mientras que los investigadores como profesión individual están representados en el estudio por un 2.88% con un CO = 40 y un Gr = 24. Tal como se observa en los resultados (ver Figura 3) se identificaron tres factores clave de éxito en cada una de las variables referentes al desempeño y ocupación, para los gestores deportivos, investigadores y aquellos que se han desempeñado en las tres áreas con un enfoque hacia la gestión deportiva, el principal factor clave de éxito radica en la planeación estratégica como primera opción, mientras que la organización en la gestión del DRAF es el siguiente factor para los académicos y gestores deportivos, dejando la inversión económica como un tercer factor clave de éxito a considerar de forma general. Cabe destacar que dentro de los resultados presentados sobresale entre los primeros cuatro lugares la falta de identificación de un factor clave de éxito, los gestores deportivos la ubican en el tercer lugar con un CO = 22, por su parte los investigadores en el segundo lugar con un CO = 3, los académicos en primer lugar CO = 18 y los que cuentan con experiencia en las tres áreas en cuarto lugar CO = 12.

**Figura 3**

*Factores claves de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas por área profesional de experiencia en Latinoamérica*



**Nota:** La experiencia en las tres áreas hace referencia a los encuestados que reconocieron desempeñarse en lo académico, la investigación y la gestión deportiva. Por otra parte, el código “no identifica factores clave” se incluye como

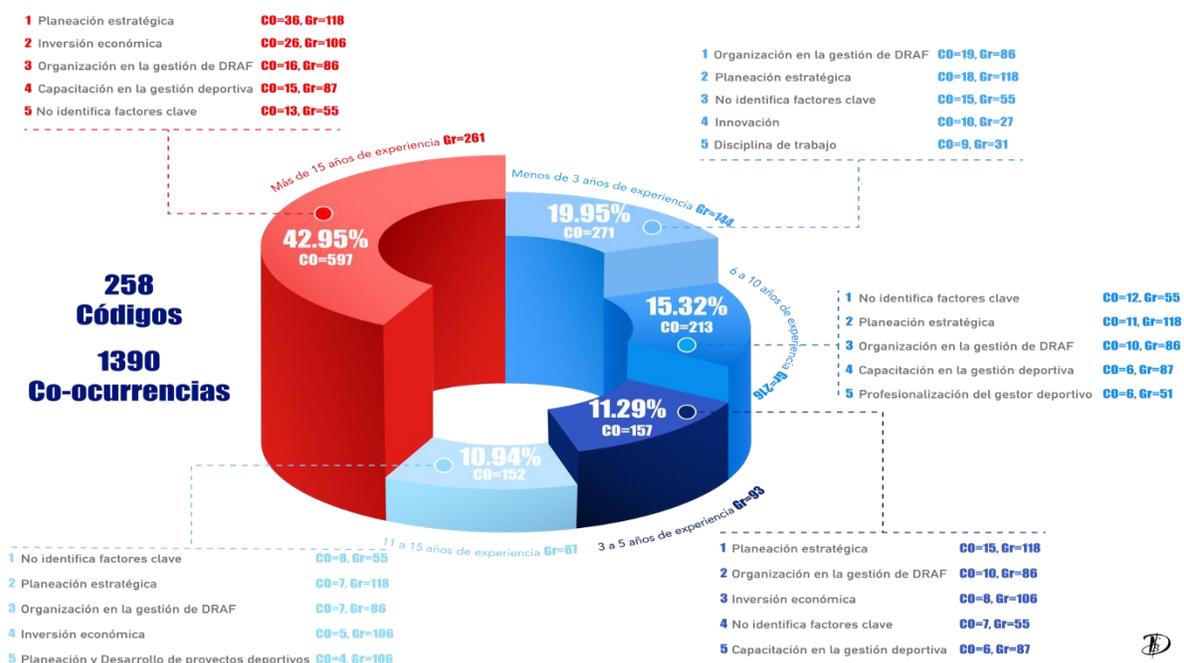
referencia por su alta incidencia en el estudio más no como un factor clave de éxito. CO = co-ocurrencias, Gr = enraizamiento del código.

### Análisis de los factores clave de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica por tiempo de experiencia en el área disciplinar.

La experiencia es un concepto que se relaciona con el conocimiento y habilidades adquiridas en un determinado tiempo a partir de vivencias u observaciones en un área o profesión. En este propósito el estudio trata de reordenar los resultados en cinco rangos de estudio desde la perspectiva de la experiencia en el área de la gestión deportiva y de actividades físicas por parte de los gestores deportivos, académicos, investigadores y aquellos que se han desempeñado en las tres áreas. Los rangos considerados en el estudio son: Menos de 3 años de experiencia que produjo un Gr = 144, de 3 a 5 años con un Gr = 93, de 6 a 10 años con un Gr = 216, de 11 a 15 años con un Gr = 87 y de más de 15 años de experiencia con un Gr = 261, (ver figura 4).

**Figura 4**

*factores clave de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica por tiempo de experiencia en el área disciplinar que se desempeñan.*



Nota: Los resultados arrojados en el estudio por cada uno de los rangos caracterizados en años de experiencia, obedecen a las respuestas proporcionadas por los gestores deportivos, académicos, investigadores y profesionistas con

experiencia en las tres áreas juntas. Gr = enraizamiento del código, CO = co-ocurrencias, DRAF = Deporte, recreación y actividad física.

El planteamiento anterior da como resultado un 42.95% de aportaciones en el rango de más de 15 años de experiencia con una interacción entre códigos de CO = 597 donde se destaca la planeación estratégica como el factor clave de mayor incidencia, seguido de la inversión económica, la organización en la gestión del DRAF y la capacitación en la gestión deportiva. Posteriormente el rango de experiencia con más aportaciones en esta categoría corresponde al de menos de 3 años de experiencia con un 19.95% y un CO = 271, quienes destacan la organización en la gestión del DRAF, seguido de la planeación estratégica, apostando por la innovación y al final la disciplina de trabajo. En seguida está el rango de 6 a 10 años de experiencia con una participación del 15.32% el cual genero un CO = 213, el resultado que destaca es el de “no identifica factores clave” seguido de la planeación estratégica, la organización en la gestión del DRAF, la capacitación en la gestión deportiva y la profesionalización del gestor deportivo. Haciendo referencia al rango de 3 a 5 años de experiencia su aporte alcanza un 11.29% con un CO = 157, en el sobresale la planeación estratégica como primer factor, seguido de la organización en la gestión del DRAF, la inversión económica y la participación en la gestión deportiva. Por ultimo el de menor aportación corresponde al rango de 11 a 15 años de experiencia con un 10.94% de participación en el estudio y un CO = 152, en este rango se antepone el que “no identifica factores clave” para después reconocer a la planeación estratégica como primer factor, seguido de la organización en la gestión del DRAF, la inversión económica, para terminar con la planeación y desarrollo de proyectos deportivos.

## **Discusiones**

Los resultados obtenidos en la presente investigación de carácter exploratorio cuyo propósito fue identificar factores clave de éxito en la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica, retoma un sentido de la gestión corporativa, organizacional o institucional, hecho que puede ser similar a lo expuesto por el estudio descriptivo que realiza una comparación entre los principales modelos de gestión presentado por González et al.<sup>14</sup>, donde plantea que para lograr un éxito sostenido de las organizaciones partiendo de un enfoque empresarial de la gestión de la calidad, es necesario integrar desde la perspectiva estructural de los modelos de gestión, factores claves de éxito como el liderazgo, la planeación estratégica, un enfoque de servicio al cliente y mercado objetivo, la gestión de recursos humanos y la gestión de procesos entre los más destacados.

---

<sup>14</sup> González, L.; Tapia, M.; Hernández, D. y Luna, A. Factores Críticos de Éxito en la Mejora de la Calidad de la Industria Manufacturera en el Municipio de Celaya. *Pistas Educativas*, 121, 2016, pp. 99-116. Obtenido de: <https://doi.org/http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php>

## Conclusiones

En el estudio se identifican los factores clave de éxito en la gestión de deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica con mayor relevancia, señala a la planeación estratégica como una actividad que trabaja sobre planes a corto mediano y largo plazo. Los países con mayor participación en el estudio como México, Venezuela y Colombia la señalan como la principal herramienta en la gestión de actividades físicas y deportivas, este hecho parte de las aportaciones de los profesionales en los distintos campos profesionales que se ocupan de la gestión deportiva y de actividades físicas, donde los gestores, investigadores y profesionales que tiene experiencia en las tres áreas ven la planeación estratégica como un factor clave de éxito prioritario, por su parte los que tienen mayor experiencia en el rango de más de 15 años la colocan como el principal factor a trabajar en Latinoamérica. Este resultado refuerza lo expuesto por autores como Villegas<sup>15</sup> y Quero<sup>16</sup>, que establecen una relación muy estrecha de los factores clave de éxito con el diseño y ejecución de estrategias.

Un aspecto relevante para concluir en el estudio es la alta incidencia por parte de los gestores deportivos, académicos e investigadores para no identificar factores clave de éxito en la gestión deportiva y de actividades físicas en su país de origen, al colocar este código entre las primeras cuatro aseveraciones del contenido proporcionado. El análisis valora de forma general un nivel de CO = 55 que ocupa en el estudio el tercer lugar de la codificación, con una distribución de un CO = 26 en la gestión de la recreación y actividad física nacional lo que representa 47.27% y un CO = 24 en la gestión del deporte nacional que representa un 43.63%. Este hecho puede atribuirse a la falta de conocimiento o claridad en los procesos internos de la gestión deportiva y de actividades físicas de los países de origen y al considerar los escasos avances en los resultados deportivos o de la practica de la población en actividades físicas o recreativas en la mayor parte de los países participantes en el estudio.

Como aportación de esta investigación, el estudio concluye con la identificación de 10 factores clave en la gestión de actividades físicas y deportivas en Latinoamérica, abordados desde el análisis cualitativo de los contenidos generados por los cuestionamientos abiertos que fueron procesados a través de la codificación, la elaboración, organización y desarrollo de ideas de los aspectos más significativos y relevantes de las aportaciones de los involucrados en el estudio (ver figura 5).

Cabe señalar que los factores claves de éxito mencionados son identificados en el contexto de Latinoamérica y han sido señalados desde una apreciación considerando el impacto favorable que han tenido en algún país o región, lo que indica que no son practicados de forma generalizada, continua o permanente en Latinoamérica. Por tal motivo lo expuesto en esta investigación sirve como

---

<sup>15</sup> Villegas, óp. cit.

<sup>16</sup> Quero, óp. cit.

referencia para la implementación de acciones, generación de estrategias, planes o programas que beneficien la gestión deportiva y de actividades físicas en cualquier entidad local, estatal, nacional o internacional según sean las necesidades de la gestión deportiva o de actividades físicas. Para finalizar es relevante concluir que en la gestión deportiva y de actividades física la identificación e implementación de factores clave de éxito de forma asertiva en los entornos que convenga, puede generar cambios que impacten de forma favorable la eficiencia de las estructuras y sistemas del deporte, el crecimiento y desarrollo de la práctica de actividades físicas o el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones que prestan estos servicios.

**Figura 5**

*10 factores claves de éxito de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica*



**Nota:** los 10 factores clave de éxito son la selección de 33 factores, resultado de un análisis comparativo de los principales 10 factores clave de éxito de cada una de

las variables de estudio. El orden asignado obedece al número de frecuencias en la comparación y posteriormente al enraizamiento de los códigos.

### Referencias bibliográficas

Carranza-Bautista, D. Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global (Sports or physical activity management: global intervention model). *Retos*(39), 2021, pp. 961-972. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303>

García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., y Molina Alarcón, M. Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *5*, 2006, pp. 232-236.

González, L.; Tapia, M.; Hernández, D. y Luna, A. Factores Críticos de Éxito en la Mejora de la Calidad de la Industria Manufacturera en el Municipio de Celaya. *Pistas Educativas*, 121, 2016, pp. 99-116. <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php>

Hernández Sampieri, R. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill, 2018.

Jijón, A. F. B. y Anastacio, M. M. B. Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 2018, pp. 123-135.

López, R. R., Morales, S. A. N., Toledo, C. E., y Delgado, V. I. Á. Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*(31), 2015.

Otzen, T. y Manterola, C. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 2017, pp. 227-232.

Peraza, R. S. Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 19, 2017, pp. 105-118.

Quero, L. Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 2008, pp. 36-49.

Statista Research Department. *América Latina y el Caribe: población total desde 2014 hasta 2026, por subregión*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y>, 2021.

Suárez, W. y Díaz, J. Factores críticos del éxito en la investigación universitaria. I Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria, 2013, pp. 108-118.

Terrien Conques, V. y Modzom, F. M. Las estrategias de buena gobernanza. Citius, Altius, Fortius: Humanismo, Sociedad y Deporte: Investigaciones y ensayos (CAF), 2017.

Varguillas, C. El uso de ATLAS. ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. *Laurus*(12), 2006, pp. 73-87.

Villegas, G. Gestión por factores críticos de éxito. *Revista Universidad Eafit*, 33(105), 1997, pp. 9-33.

Zeballos, F. ¿Qué es un Experto? Aportes para la Reflexión sobre la Gestión del Conocimiento Tácito. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(11), 2016, pp. 1-27.

**REVISTA OBSERVATORIO**  
**del Deporte** 

**CUADERNOS DE SOFÍA**  
**EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Observatorio del Deporte**