Conocimientos multidimensionales para la profesionalización del gestor deportivo y de actividades físicas en Iberoamérica

Multidimensional knowledge for the professionalization of sports and physical activity managers in Ibero-America

Autores

Daniel Carranza-Bautista [1]
Manel Valcarce-Torrente [2]
Raquel Morquecho-Sánchez [1]
Óscar Franco-Ávila [1]

[1] Universidad Autónoma de Nuevo León (México)
[2] Universidad Alfonso X el Sabio (España)

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

Recibido: 12-09-26
Aceptado: 15-10-26

Cómo citar en APA

Carranza-Bautista, D., Valcarce-Torrente, M., Morquecho-Sánchez, R., & Franco-Ávila, O. (2026). Conocimientos multidimensionales para la profesionalización del gestor deportivo y de actividades físicas en Iberoamérica. *Retos, 85*, 191-204. https://doi.org/10.47197/retos.v85.120103

Resumen

Introducción**:** La profesionalización de la gestión deportiva y de actividades físicas requiere delimitar los conocimientos que sustentan su formación y desempeño, particularmente ante la heterogeneidad de los perfiles profesionales en Iberoamérica.
Objetivo**:** Identificar y sistematizar los principales conocimientos del gestor deportivo y de actividades físicas en tres dimensiones, con el propósito de establecer un marco referencial para la formación y profesionalización del sector.
Metodología**:** Se realizó un estudio mixto y descriptivo con 233 gestores de México, Colombia, España y otros países. Se aplicó un cuestionario sometido al juicio de 10 expertos. La información cuantitativa se procesó mediante SPSS y Excel, mientras que las respuestas abiertas se analizaron en ATLAS.ti mediante análisis de contenido, codificación axial y matrices de co-ocurrencias.
Resultados**:** La dimensión Conocimientos presentó indicadores psicométricos satisfactorios (índice de valoración = 0.908; alfa de Cronbach = 0.949). Se identificaron 144 códigos y 1,274 co-ocurrencias; 20 códigos de alta densidad conceptual concentraron 879 (69.0%). Destacaron legislación deportiva, diferentes disciplinas deportivas, mercadotecnia, economía y finanzas, planeación estratégica y gestión de recursos humanos. Los conocimientos se organizaron en las dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana, con mayor concentración de saberes especializados en los niveles de posgrado y entre profesionales formados en gestión deportiva.
Conclusiones**:** El perfil del gestor es multidimensional y combina conocimientos operativos, estratégicos y relacionales. Los hallazgos ofrecen referentes para revisar programas académicos, articular criterios formativos y fortalecer la pertinencia profesional de la gestión deportiva en Iberoamérica.

Palabras clave

Actividad física, conocimientos profesionales, enfoque mixto, gestión deportiva, profesionalización.

Abstract

Introduction**:** The professionalization of sport and physical activity management requires clearly defining the knowledge that underpins professional education and practice, particularly given the heterogeneity of professional profiles across Ibero-America.
Objective**:** To identify and systematize the key knowledge required by sport and physical activity managers across three dimensions, with the aim of establishing a reference framework for professional education and the professionalization of the sector.
Methodology**:** A descriptive mixed-methods study was conducted with 233 managers from Mexico, Colombia, Spain, and other countries. A questionnaire evaluated by 10 experts was administered. Quantitative data were processed using SPSS and Excel, while responses to open-ended questions were analyzed in ATLAS.ti through content analysis, axial coding, and co-occurrence matrices.
Results**:** The Knowledge dimension showed satisfactory psychometric properties (assessment index = 0.908; Cronbach's alpha = 0.949). A total of 144 codes and 1,274 co-occurrences were identified; 20 high-conceptual-density codes accounted for 879 co-occurrences (69.0%). The most prominent areas included sport legislation, knowledge of different sports disciplines, marketing, economics and finance, strategic planning, and human resource management. Knowledge was organized into technical-administrative, strategic, and socio-human dimensions, with specialized knowledge being more concentrated at the postgraduate level and among professionals trained in sport management.
Conclusions**:** The sport manager's profile is multidimensional and combines operational, strategic, and relational knowledge. The findings provide a basis for reviewing academic programs, aligning educational criteria, and strengthening the professional relevance of sport management in Ibero-America.

Keywords

Physical activity, professional knowledge, mixed-methods approach, sport management, professionalization.

Introducción

La gestión deportiva y de actividades físicas se encuentra en un proceso de consolidación académica y profesional que exige la delimitación de los conocimientos que configuran su campo de acción. A diferencia de áreas consolidadas como el entrenamiento o la educación física, en Iberoamérica la producción científica en este ámbito es aún incipiente, lo que ha obligado a nutrirse de referentes de la administración general y del sport management internacional (Cardona-Mejía & Padierna-Cardona, 2021; Carranza-Bautista, et al., 2025). Este vacío convierte en un reto prioritario la sistematización de los conocimientos esenciales del gestor de actividades físicas y deportivas, pues de ello depende tanto la profesionalización del área como la pertinencia de la oferta académica que lo sustenta. En esta misma línea, Acosta Silva (2025) advierte que la educación superior en América Latina enfrenta escenarios de cambio que exigen programas académicos flexibles y prospectivos, capaces de responder a entornos sociales complejos e inciertos.

Por su parte el caso español ofrece un referente histórico: el tránsito desde prácticas empíricas hacia un campo profesional sustentado en saberes especializados. Méndez Rial (2014) explica que el gestor ha dejado de ser un coordinador o docente para convertirse en un profesional con responsabilidades estratégicas en planificación, gestión de recursos, dirección de instalaciones y comprensión de marcos normativos. Esta evolución refleja la necesidad de clasificar los conocimientos del gestor de actividades físicas y deportivas como un cuerpo multidimensional, articulado entre lo técnico-administrativo, lo estratégico y lo socio-humano.

Dimensiones de los conocimientos del gestor deportivo y actividades físicas

Conocimientos técnico-administrativos

Diversos autores coinciden en que la gestión deportiva y de actividades físicas se sustenta en el dominio del proceso administrativo clásico, concebido como la base para la eficiencia institucional. Martínez Hernández y Martínez Rodríguez (2021) enfatizan que los gestores requieren en planeación, gestión de recursos humanos, finanzas y organización de proyectos, sumados a saberes específicos del sector como la gestión de instalaciones y eventos. En la misma dirección, Sanabria Navarro, et al. (2023) destacan que estas áreas constituyen pilares estructurales de la eficiencia organizativa.

En este sentido, los conocimientos técnico-administrativos se entienden como la capacidad de transformar principios de gestión en procedimientos aplicables que aseguren la operatividad, coherencia y viabilidad de los proyectos deportivos y de actividad física. Esta definición integra lo señalado por la literatura y lo articula en un marco original que sitúa a los saberes administrativos como la dimensión operativa sobre la cual se apoyan los demás conocimientos del gestor. En esta línea, la gestión del conocimiento puede entenderse como un proceso consciente de definir, estructurar, retener y compartir la experiencia dentro de una organización, constituyéndose en un activo estratégico que orienta la planificación, la organización y el control de los recursos institucionales (AlKhaldi, 2022).

Conocimientos de gestión estratégica

Más allá de la operatividad, la gestión de actividades físicas y deportivas exige conocimientos que orienten la toma de decisiones hacia escenarios sostenibles y medibles. La literatura muestra que la falta de planificación estratégica conduce a la improvisación, mientras que su aplicación en fases de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación fortalece la eficiencia institucional y profesionaliza la práctica (Navarro Chávez et al., 2025). Estos conocimientos de gestión estratégica abarcan la planificación a largo plazo, la gestión del cambio, la administración de recursos, el marketing, la gestión de riesgos y el derecho deportivo. Investigaciones recientes demuestran que no son estáticos, sino que varían en función del nivel jerárquico: mientras que algunos saberes técnicos corresponden a niveles iniciales, la capacidad estratégica es prioritaria en posiciones de alta responsabilidad, al fortalecer la innovación y la capacidad de respuesta en entornos cambiantes (Guidotti, et al., 2023b).

El modelo de intervención global Carranza-Bautista (2021) amplía esta visión al proponer que los conocimientos estratégicos implican planear en múltiples escalas, movilizar recursos y adaptar procesos administrativos a contextos complejos, posicionando al gestor como un actor clave en la sostenibilidad. A su vez, el modelo universitario de gestión Carranza-Bautista, Miranda Mendoza, et al. (2024) confirma

que los conocimientos estratégicos se expresan en criterios de procesos, recursos humanos, programas sostenibles y sistemas de calidad. En este sentido, se puede afirmar que los conocimientos estratégicos deben definirse como la dimensión anticipatoria y transformadora de la gestión deportiva y de actividades físicas, encargada de vincular las decisiones con la visión y proyección institucional en escenarios dinámicos. Desde esta idea se puede afirmar que la incorporación de modelos de innovación social y eficiencia operativa fortalece la dimensión estratégica de la gestión, orientándola hacia la creación de valor social en contextos institucionales (Arriola Ruiz, et al., 2025).

Conocimientos socio-humanos

El análisis no estaría completo sin reconocer la dimensión socio-humana, que otorga sentido y cohesión a los procesos organizativos. La literatura destaca la relevancia de la comunicación, el liderazgo, la ética, el trabajo colaborativo y la gestión de la diversidad como ejes transversales para la inclusión y la interacción entre actores (Guidotti et al., 2023a). En complemento, Suresh Kumar (2017) subraya conocimientos aplicados a la comunicación interpersonal, la negociación, la toma de decisiones bajo presión y la organización del tiempo, mientras que Çiftçi y Mirzeoğlu (2014) y Barraza Macías (2022), enfatizan cualidades personales como la honestidad, el respeto, la apertura al cambio y la persuasión, que consolidan un liderazgo ejemplar. Desde una perspectiva integradora, este trabajo define los conocimientos socio-humanos como el conjunto de saberes orientados a la interacción interpersonal, la ética y la construcción de relaciones, que permiten al gestor cohesionar equipos, gestionar la diversidad y actuar con responsabilidad social. Su relevancia radica en que configuran la dimensión relacional de la gestión deportiva y de actividades físicas, indispensable para la pertinencia social y la sostenibilidad institucional (Custodio González, et al., 2024). En un sentido convergente, Romeo et al. (2022) evidenciaron en estudiantes de posgrado que competencias como la comunicación, la ética y el trabajo en equipo resultan esenciales para la profesionalización, lo que refuerza la importancia de integrar estos saberes en la formación del gestor deportivo.

Los estudios citados ofrecen antecedentes para comprender la formación y el perfil profesional del gestor deportivo, aunque abordan el problema desde diferentes perspectivas. Cardona-Mejía y Padierna-Cardona (2021) identifican dimensiones teóricas para el diseño de programas académicos mediante una revisión bibliográfica; Guidotti et al. (2023a) integran conocimientos, competencias y habilidades en un marco general; y Guidotti et al. (2023b) examinan la relevancia percibida, la posesión y las necesidades de formación respecto de un marco previamente establecido. Por su parte, Carranza-Bautista, Valcarce-Torrente, et al. (2024) analizan conjuntamente los componentes de las competencias y los elementos del perfil del puesto a través de nueve variables. A partir de estos antecedentes, queda por profundizar en la organización específica del contenido de los conocimientos reconocidos por los gestores, diferenciándolo de las habilidades, los valores y otros componentes del perfil profesional. La cuestión que orienta este estudio es qué conocimientos mencionan los participantes desde su experiencia, cómo pueden organizarse en dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana, y qué patrones descriptivos presenta su distribución según el nivel académico y el área de formación. La pertinencia de estos procesos responde a la exigencia de que la educación superior vincule sus programas con las demandas sociales y compromisos del Estado (Tuirán, 2019). Partiendo desde este escenario, el objeto de estudio se enfoca en Identificar los principales conocimientos en tres dimensiones, desde la percepción de 233 gestores de actividades físicas y deportivas de España, Colombia y México, mediante la aplicación de un cuestionario validado en un estudio mixto, con la finalidad de establecer un marco referencial que ofrezca un referente descriptivo para la reflexión sobre la formación y profesionalización de la gestión deportiva y de actividades físicas en contextos Iberoamericanos.

Método

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con alcance descriptivo, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para ofrecer una comprensión amplia del fenómeno estudiado. Este diseño resulta pertinente en estudios donde es necesario triangular evidencias estadísticas y narrativas para fortalecer la validez de los hallazgos. Como sostienen Dawadi et al. (2021), los métodos mixtos permiten abordar fenómenos sociales complejos desde perspectivas complementarias, combinando la amplitud de los datos cuantitativos con la profundidad del análisis cualitativo, lo que genera conclusiones más

completas y robustas. El componente cuantitativo comprendió la validación del instrumento, la consistencia interna y el cálculo de frecuencias y porcentajes. El componente cualitativo consistió en el análisis de contenido de las respuestas abiertas, mediante codificación y agrupación de los conocimientos identificados.

Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se consideró como condición de participación que los gestores deportivos y de actividades físicas se encontraran activos en funciones de gestión o en el desempeño de un cargo durante la recolección de datos. El reclutamiento se realizó mediante las redes de contacto de los investigadores en los países participantes, en función de la accesibilidad y disposición de los gestores para responder el cuestionario. Este procedimiento puede introducir sesgos de selección y limitar la representatividad de los resultados, por lo que los hallazgos deben interpretarse en función de las características de la muestra (Boyd et al., 2023).

La muestra estuvo conformada por 233 gestores deportivos y de actividades físicas: 81 de Colombia (34.76%), 74 de España (31.76%), 72 de México (30.90%) y seis de otros países (2.58%). Respecto al área de formación profesional, 132 participantes contaban con formación en Gestión Deportiva (56.65%), 39 en Entrenamiento (16.74%), 24 en Educación Física (10.30%) y 23 en Administración (9.87%). Los 15 restantes (6.44%) se agruparon en la categoría Otros, integrada por Psicología (n = 5), Ciencias del Deporte (n = 1) y otras áreas formativas (n = 9).

Los participantes corresponden a la muestra del estudio general sobre competencias y perfil del gestor deportivo descrito por Carranza-Bautista, Valcarce-Torrente, et al. (2024). El presente artículo desarrolla un análisis específico de la variable Conocimientos a partir de las respuestas recopiladas en dicho estudio.

Instrumento y procedimiento

El instrumento fue un cuestionario estructurado con nueve variables agrupadas en dos dimensiones: componentes holísticos y elementos del perfil del puesto. Incluyó 16 preguntas: seis sociodemográficas, una de opción múltiple sobre niveles de gestión y nueve abiertas. Para la variable Conocimientos, la pregunta sometida a evaluación fue: Desde la experiencia adquirida y de forma muy puntual mencione cinco conocimientos esenciales que debe tener un gestor deportivo en el área que se desempeña.

El presente artículo se centra en el análisis de las respuestas a la pregunta abierta sobre Conocimientos, transcrita anteriormente. El nivel académico y el área de formación se utilizan como variables de clasificación para describir la distribución de las coocurrencias. Las dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana corresponden a la organización analítica de los conocimientos mencionados por los participantes y no constituyen subescalas del cuestionario. Los indicadores empleados para analizar estas respuestas y su vinculación con el conjunto de variables se definen en el apartado 2.3.

La validez de contenido se evaluó mediante 10 expertos, quienes calificaron la correspondencia con la variable, claridad, obtención de la información deseada y adecuación a la dimensión (Cremades, 2017). Se utilizó una matriz con puntuaciones de 0 a 3 por criterio, con un máximo de 12 puntos por unidad y experto. Se valoraron 21 unidades, dado que las seis opciones sobre niveles de gestión se evaluaron por separado.

Las puntuaciones de los expertos constituyeron la base de los análisis de alfa de Cronbach (1951) (α), para examinar la consistencia entre los cuatro criterios. También se calculó el índice de valoración (IV), utilizado en el estudio general de Carranza-Bautista, Valcarce-Torrente, et al. (2024): para cada unidad, se dividió la suma de puntuaciones entre el máximo posible de 120 puntos (10 expertos × 4 criterios × 3 puntos). Los índices por dimensión y del instrumento completo se obtuvieron promediando los índices correspondientes, expresados de 0 a 1.

Esta sistematización se vincula con la necesidad de sustentar la práctica profesional en competencias verificables señalada por Moreno Olivos (2015). El cuestionario se administró en línea mediante QuestionPro.

El estudio no fue sometido a evaluación de un comité de ética debido a que, en el momento de la recolección de datos, la institución no exigía dictamen para investigaciones descriptivas de riesgo mínimo

basadas en cuestionarios sin intervención. No obstante, la participación fue voluntaria, se obtuvo el consentimiento informado antes de responder el instrumento y no se recopilaron datos de identificación directa. La información fue tratada confidencialmente y presentada exclusivamente de forma agrupada.

Análisis de los datos

La información cuantitativa se procesó en SPSS. Para los análisis de consistencia entre los criterios de valoración se utilizaron las puntuaciones de los 10 expertos en los cuatro criterios de evaluación del instrumento, no las respuestas abiertas de los 233 participantes. Microsoft Excel (versión 365) se empleó para organizar las matrices, calcular el índice de valoración (IV) mediante el procedimiento descrito en el apartado anterior y tabular frecuencias y porcentajes.

Los datos cualitativos se analizaron en ATLAS.ti (versión 8.4.5) mediante análisis de contenido, identificando códigos, frecuencias, co-ocurrencias y enraizamiento (Castro Vasquez & Arellano Gálvez, 2024). El procedimiento comprendió la identificación de unidades de análisis, codificación y organización de categorías, siguiendo las orientaciones de (Barredo Ibáñez, 2015; Díaz Herrera, 2018; Tinto Arandes, 2013). Para este análisis específico se revisó el listado y se fusionaron códigos semánticamente equivalentes, con el propósito de reducir redundancias. Asimismo, se aplicó codificación axial para integrar códigos en categorías más amplias, conforme a (Strauss y Corbin, 1998).

La integración cuantitativa y cualitativa se realizó durante el análisis y la interpretación, relacionando las frecuencias, porcentajes y co-ocurrencias con los códigos y su organización en las dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana. Los indicadores derivados de la evaluación de expertos se circunscribieron a la valoración del instrumento, sin interpretarse como evidencia del dominio de conocimientos de los participantes ni como validación de las categorías resultantes.

Para estimar la vinculación de cada código con Conocimientos, se calculó el enraizamiento relativo mediante GrRV = (CO/Gr) × 100, donde CO representa sus co-ocurrencias con esta variable y Gr su número total de citas en el conjunto de variables analizadas. Los valores próximos a 100% indican mayor concentración relativa en Conocimientos, no mayor importancia o dominio profesional. Para sintetizar los resultados se seleccionaron los códigos con CO ≥ 15, conservando los empates. Estos se denominaron códigos de alta densidad conceptual únicamente como etiqueta operativa de mayor frecuencia de co-ocurrencia, sin atribuir menor relevancia conceptual a los restantes. Las figuras y gráficos fueron elaborados por el autor mediante Adobe Illustrator (versión 2025).

Resultados

Análisis de validez de contenido y confiabilidad del instrumento

La evaluación del cuestionario por diez expertos permitió obtener un índice de valoración de 0.884 para el conjunto de los 21 ítems. Los cuatro ítems correspondientes a los componentes holísticos de una competencia alcanzaron un índice de 0.908, mientras que la pregunta específica sobre Conocimientos obtuvo 0.933 (Tabla 1). Estos valores expresan la proporción de la puntuación máxima alcanzada en los cuatro criterios de evaluación. El uso de valoraciones de expertos para examinar el contenido de los instrumentos encuentra antecedentes en trabajos como el de (Van Cleave et al., 2025). Sin embargo, el índice empleado en este estudio corresponde a una puntuación normalizada y difiere del S-CVI/Ave, calculado a partir de proporciones de expertos; por ello, no se aplicaron directamente los umbrales de interpretación establecidos para este último indicador.

Como análisis descriptivo complementario, se calculó el alfa de Cronbach utilizando los cuatro criterios de valoración como variables. El coeficiente alcanzó 0.949 para las valoraciones del cuestionario completo, 0.961 para los componentes holísticos y 1.000 para la pregunta sobre Conocimientos. Pentapati et al. (2025) señalan que las estimaciones del alfa deben interpretarse considerando las características de la población, la escala y las condiciones de aplicación. En el presente estudio, estos coeficientes describen la relación entre los criterios del formulario de evaluación y no se interpretan como estimaciones de confiabilidad de las respuestas de los 233 participantes. En la pregunta sobre Conocimientos, el alfa de 1.000 se explica porque ocho expertos asignaron tres puntos en los cuatro criterios y dos expertos asignaron dos puntos en todos ellos, de modo que las cuatro columnas de puntuaciones fueron idénticas.

Este resultado no implica acuerdo perfecto entre expertos ni confiabilidad perfecta de la pregunta abierta.

Tabla 1. Índice de valoración y alfa de Cronbach de las puntuaciones del juicio experto.

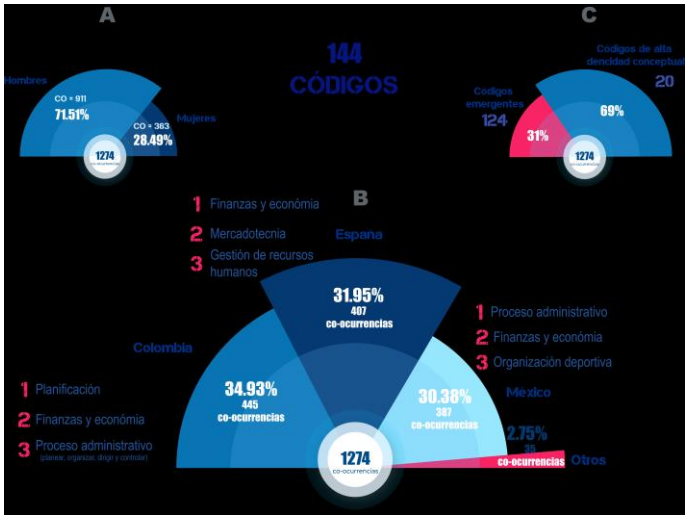
Componente evaluado	Número de ítems	Puntuación obtenida	Puntuación máxima posible	Índice de valoración	α entre criterios
Cuestionario completo	21	2227	2520	0.884	0.949
Componentes holísticos de una competencia	4	436	480	0.908	0.961
Pregunta sobre Conocimientos	1	112	120	0.933	1.000

Nota. El índice de valoración se calculó mediante la fórmula IV = puntuación obtenida / puntuación máxima posible. La puntuación máxima corresponde al producto de diez expertos × número de ítems × cuatro criterios × tres puntos. Los componentes holísticos comprenden conocimientos, habilidades, valores y atributos; la pregunta sobre Conocimientos forma parte de este conjunto. Para calcular el alfa, se utilizaron los cuatro criterios como variables y cada combinación experto-ítem como registro: 210 registros para el cuestionario completo, 40 para los componentes holísticos y 10 para la pregunta sobre Conocimientos. Estos registros proceden de los mismos diez expertos. Los valores se presentan redondeados a tres decimales.

Análisis de la configuración conceptual de la variable Conocimientos

Una vez confirmada la validez y confiabilidad del instrumento, se examinó la configuración conceptual de la variable Conocimientos mediante el análisis de la matriz de co-ocurrencias. En total, se identificaron 144 códigos y 1,274 co-ocurrencias. Su distribución geográfica correspondió a Colombia con 445, España con 407, México con 387 y otros países con 35. Estos valores describen la aportación de cada grupo al corpus analizado, sin representar comparaciones proporcionales entre países. Por sexo, los hombres concentraron 911 co-ocurrencias (71.5%) y las mujeres 363 (28.5%), distribución que debe interpretarse considerando la composición de la muestra. La aplicación del criterio operativo CO ≥ 15, incluidos los empates en el punto de corte, permitió identificar 20 códigos de alta densidad conceptual, los cuales concentraron 879 co-ocurrencias (69.0%). Los 124 códigos restantes, clasificados como emergentes, acumularon 395 co-ocurrencias (31.0%). Estos resultados muestran que una proporción reducida de los códigos concentró la mayoría de las vinculaciones registradas con la variable Conocimientos (ver figura 1).

Figura 1. Distribución de co-ocurrencias de la variable conocimientos por sexo (A), país (B) y densidad de códigos (C).



Nota. La figura presenta la distribución de las co-ocurrencias de la variable Conocimientos según sexo, país y tipo de código. En el panel A, las respuestas de los hombres concentraron 911 co-ocurrencias (71.5%) y las de las mujeres 363 (28.5%); estos porcentajes describen la procedencia de las co-ocurrencias y no diferencias de conocimientos entre ambos grupos. En el panel B, Colombia registró 445 co-ocurrencias, España 407, México 387 y otros países 35. En el panel C, los 20 códigos con CO ≥ 15 concentraron 879 co-ocurrencias (69.0%), mientras que los 124 códigos restantes acumularon 395 (31.0%). Fuente: elaboración propia.

Distribución de conocimientos del gestor deportivo según nivel académico

La Tabla 2 presenta la distribución de las co-ocurrencias de los códigos de conocimiento según el nivel académico de los participantes. Los resultados muestran que las aportaciones asociadas a estos códigos proceden de los distintos niveles formativos incluidos en la muestra, aunque su distribución varía entre ellos. En términos absolutos, el grupo con estudios de maestría concentró una proporción mayor de co-ocurrencias en varios códigos; sin embargo, también fue el nivel académico con mayor número de participantes (n = 89), seguido de licenciatura (n = 54), especialización (n = 49), doctorado (n = 34) y bachillerato (n = 7). Por consiguiente, los porcentajes deben interpretarse como la distribución de las co-ocurrencias de cada código entre los niveles académicos y no como evidencia de mayor conocimiento, especialización o relevancia atribuible al grado de estudios. Estos resultados representan patrones descriptivos de la muestra y no permiten establecer una progresión de los conocimientos vinculada con el nivel académico.

Tabla 2. Distribución de co-ocurrencias y frecuencias relativas de los conocimientos del gestor deportivo según nivel académico.

Conocimientos	GrRV%	CO	Bachiller		Licenciatura		Especialidad		Maestría		Doctorado	
			CO	%	CO	%	CO	%	CO	%	CO	%
Finanzas y economía	76.22%	109	1	0.92%	31	28.44%	20	18.35%	36	33.03%	21	19.27%
Mercadotecnia	85.29%	87	1	1.15%	21	24.14%	23	26.44%	32	36.78%	10	11.49%
Gestión de Recursos Humanos	53.38%	79	0	0.00%	21	26.58%	16	20.25%	30	37.97%	12	15.19%
Proceso Administrativo	56.91%	70	1	1.43%	10	14.29%	16	22.86%	35	50.00%	8	11.43%
Gestión Técnico-Deportiva	59.57%	56	1	1.79%	11	19.64%	16	28.57%	21	37.50%	7	12.50%
Planificación	23.93%	56	3	5.36%	15	26.79%	10	17.86%	20	35.71%	8	14.29%
Organización deportiva	38.24%	52	2	3.85%	8	15.38%	9	17.31%	23	44.23%	10	19.23%
Legislación deportiva	92.45%	49	0	0.00%	10	20.41%	13	26.53%	20	40.82%	6	12.24%
Planeación estratégica	72.58%	45	1	2.22%	4	8.89%	4	8.89%	27	60.00%	9	20.00%
Comunicación asertiva	15.60%	39	3	7.69%	13	33.33%	6	15.38%	12	30.77%	5	12.82%
Tecnologías	64.41%	38	0	0.00%	7	18.42%	8	21.05%	20	52.63%	3	7.89%
Análisis FODA	80.56%	29	2	6.90%	6	20.69%	3	10.34%	15	51.72%	3	10.34%
Alta dirección	72.50%	29	0	0.00%	7	24.14%	8	27.59%	12	41.38%	2	6.90%
Liderazgo	9.90%	29	0	0.00%	6	20.69%	6	20.69%	12	41.38%	5	17.24%
Gestionar proyectos	37.50%	24	0	0.00%	6	25.00%	6	25.00%	8	33.33%	4	16.67%
Gestión de procesos	28.57%	22	2	9.09%	6	27.27%	6	27.27%	6	27.27%	2	9.09%
Diferentes disciplinas deportivas	90.91%	20	0	0.00%	4	20.00%	4	20.00%	10	50.00%	2	10.00%
Relaciones públicas	22.22%	16	0	0.00%	3	18.75%	4	25.00%	8	50.00%	1	6.25%
Políticas	71.43%	15	0	0.00%	3	20.00%	4	26.67%	8	53.33%	0	0.00%
Trabajo en equipo	10.14%	15	1	6.67%	3	20.00%	1	6.67%	6	40.00%	4	26.67%

Nota. Participantes por nivel académico: Bachillerato (n = 7), Licenciatura (n = 54), Especialidad (n = 49), Maestría (n = 89) y Doctorado (n = 34). CO = número de co-ocurrencias del código con la variable Conocimientos; Gr = enraizamiento global del código en el corpus; GrRV = (CO/Gr) × 100. Los porcentajes por nivel muestran la distribución de las co-ocurrencias de cada código, no la proporción de participantes que lo mencionó. Un GrRV elevado indica mayor concentración del código en Conocimientos, no mayor importancia profesional. Fuente: elaboración propia.

Distribución de conocimientos según área de formación profesional

La Tabla 3 presenta la distribución de las co-ocurrencias de los códigos de conocimiento según el área de formación profesional de los participantes. En términos absolutos, Gestión Deportiva concentró la mayor proporción de co-ocurrencias en varios de los códigos analizados; no obstante, esta categoría también reunió al grupo más numeroso de la muestra, con 132 participantes (56.65%), seguido de Entrenamiento (n = 39; 16.74%), Educación Física (n = 24; 10.30%), Administración (n = 23; 9.87%) y Otros (n = 15; 6.44%). Por consiguiente, los porcentajes de la tabla describen la procedencia de las co-ocurrencias de cada código entre las áreas de formación y no la proporción de participantes que posee determinado conocimiento. Debido a que los valores no están normalizados según el tamaño de cada grupo, los resultados deben interpretarse como patrones descriptivos de la muestra y no como evidencia de mayor dominio, importancia o amplitud de conocimientos entre las áreas de formación.

Tabla 3. Distribución de los conocimientos del gestor deportivo según áreas formativas y profesionales.

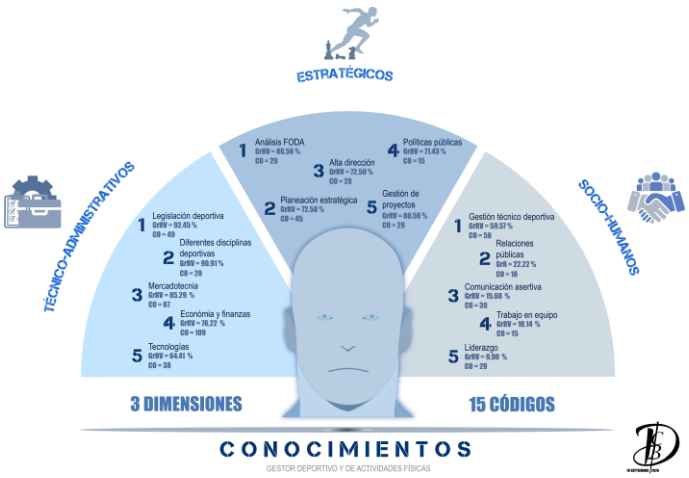
Conocimientos	GrRV	CO	Administración		Educación Física		Entrenamiento		Gestión deportiva		Otros	
			CO	%	CO	%	CO	%	CO	%	CO	%
Finanzas y economía	76.22%	109	14	12.84%	6	5.50%	19	17.43%	60	55.05%	10	9.17%
Mercadotecnia	85.29%	87	5	5.75%	5	5.75%	9	10.34%	61	70.11%	7	8.05%
Gestión de Recursos Humanos	53.38%	79	9	11.39%	6	7.59%	14	17.72%	47	59.49%	3	3.80%
Proceso Administrativo	56.91%	70	9	12.86%	7	10.00%	11	15.71%	41	58.57%	2	2.86%
Gestión Técnico-Deportiva	59.57%	56	8	14.29%	5	8.93%	12	21.43%	27	48.21%	4	7.14%
Planificación	23.93%	56	9	16.07%	3	5.36%	10	17.86%	30	53.57%	4	7.14%
Organización deportiva	38.24%	52	6	11.54%	6	11.54%	8	15.38%	26	50.00%	6	11.54%
Legislación deportiva	92.45%	49	5	10.20%	6	12.24%	4	8.16%	31	63.27%	3	6.12%
Planeación estratégica	72.58%	45	2	4.44%	4	8.89%	4	8.89%	34	75.56%	1	2.22%
Comunicación asertiva	15.60%	39	3	7.69%	5	12.82%	5	12.82%	25	64.10%	1	2.56%
Tecnologías	64.41%	38	3	7.89%	5	13.16%	3	7.89%	25	65.79%	2	5.26%
Análisis FODA	80.56%	29	3	10.34%	6	20.69%	3	10.34%	16	55.17%	1	3.45%
Alta dirección	72.50%	29	2	6.90%	0	0.00%	1	3.45%	20	68.97%	6	20.69%
Liderazgo	9.90%	29	3	10.34%	4	13.79%	3	10.34%	17	58.62%	2	6.90%
Gestionar proyectos	37.50%	24	3	12.50%	2	8.33%	4	16.67%	14	58.33%	1	4.17%
Gestión de procesos	28.57%	22	6	27.27%	3	13.64%	4	18.18%	6	27.27%	3	13.64%
Diferentes disciplinas deportivas	90.91%	20	3	15.00%	2	10.00%	7	35.00%	7	35.00%	1	5.00%
Relaciones públicas	22.22%	16	2	12.50%	0	0.00%	1	6.25%	13	81.25%	0	0.00%
Políticas	71.43%	15	1	6.67%	0	0.00%	2	13.33%	10	66.67%	2	13.33%
Trabajo en equipo	10.14%	15	2	13.33%	5	33.33%	3	20.00%	4	26.67%	1	6.67%

Nota. Participantes por área: Administración (n = 23), Educación Física (n = 24), Entrenamiento (n = 39), Gestión Deportiva (n = 132) y Otros (n = 15). CO = co-ocurrencias del código con la variable Conocimientos; Gr = enraizamiento global del código; GrRV = (CO/Gr) × 100. Los porcentajes por área muestran la distribución de las co-ocurrencias de cada código, no la proporción de participantes que lo mencionó. Un GrRV elevado indica mayor concentración del código en Conocimientos, no mayor importancia profesional. Fuente: elaboración propia.

Estructura multidimensional de los conocimientos del gestor deportivo

Los resultados muestran que los conocimientos del gestor deportivo y de actividades físicas se estructuran en tres dimensiones: técnico-administrativa, estratégica y socio-humana. Los primeros agrupan los saberes vinculados con la normativa, la gestión de recursos y los procesos organizativos; los estratégicos se orientan a la planeación, el diagnóstico y la proyección institucional; y los conocimientos socio-humanos se relacionan con la comprensión de procesos de comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo e interacción profesional. La distribución observada confirma que los códigos de alta densidad conceptual, principalmente en los planos técnico-administrativo y estratégico, concentran la mayor parte de las co-ocurrencias, mientras que los códigos emergentes representan un aporte complementario (ver figura 2).

Figura 2. Estructura multidimensional de los conocimientos del gestor deportivo identificados en el análisis de co-ocurrencias.



Nota. La figura presenta cinco códigos representativos de cada dimensión, considerando conjuntamente el enraizamiento relativo de la variable (GrRV) y el número de co-ocurrencias (CO). El GrRV expresa la proporción del enraizamiento global de cada código que se vincula con la variable Conocimientos; por tanto, indica concentración relativa y no importancia profesional. CO representa el número de vinculaciones registradas entre el código y la variable analizada. Figura de elaboración propia diseñada con Adobe Ilustrador (versión 2025).

El análisis gráfico permite identificar los códigos más representativos en cada dimensión, tomando como referencia en primera instancia el GrRV% y en segundo plano el CO. En la dimensión técnico-administrativa, destacaron la Legislación deportiva (92.45%; CO=49), Diferentes disciplinas deportivas (90.91%; CO=20), Mercadotecnia (85.29%; CO=87), Economía y finanzas (76.22%; CO=109) y Tecnologías (64.41%; CO=38), lo que evidencia el peso de los saberes normativos, técnicos y administrativos en la práctica profesional. En la dimensión estratégica, los conocimientos con mayor densidad conceptual fueron Análisis FODA (80.56%; CO=29), Planeación estratégica (72.58%; CO=45), Alta dirección (72.5%; CO=29), Políticas públicas (71.43%; CO=15) y Gestión de proyectos (80.66%; CO=29), mostrando la centralidad de la visión anticipatoria y la dirección institucional. Por su parte, la dimensión socio-humana integró códigos como Gestión técnico-deportiva (59.57%; CO=56), Relaciones públicas (22.22%; CO=16), Comunicación asertiva (15.6%; CO=39), Trabajo en equipo (10.14%; CO=15) y Liderazgo (9.9%; CO=29), los cuales, si bien registran porcentajes menores, resultan esenciales para la cohesión, la interacción y el liderazgo en los entornos de gestión.

Discusión

Los resultados permiten identificar una configuración de los conocimientos del gestor deportivo y de actividades físicas en tres dimensiones interrelacionadas: técnico-administrativa, estratégica y socio-humana. En la primera se observó una presencia destacada de saberes normativos, financieros y vinculados con la gestión de recursos, los cuales pueden contribuir a la operatividad institucional, en consonancia con lo señalado por Cardona-Mejía y Padierna-Cardona (2021). En la dimensión estratégica, los conocimientos relacionados con la planeación a largo plazo, el análisis FODA y la alta dirección presentaron una mayor concentración absoluta de co-ocurrencias entre participantes con niveles avanzados de formación. Este patrón coincide conceptualmente con lo planteado por Navarro Chávez et al. (2025) y Carranza-Bautista (2021) respecto a la necesidad de anticipar y transformar escenarios para favorecer la sostenibilidad de las organizaciones deportivas. Sin embargo, debe interpretarse con cautela debido al tamaño desigual de los grupos, particularmente porque maestría fue el nivel académico más numeroso (n = 89), por lo que no constituye evidencia de mayor dominio ni de una progresión atribuible a la formación académica. La dimensión socio-humana, aunque presentó una menor frecuencia absoluta, reunió conocimientos asociados con la comunicación, el liderazgo y el trabajo colaborativo, los cuales pueden favorecer las relaciones y la coordinación organizacional, en línea con Guidotti et al. (2023a) y Çiftçi y Mirzeoğlu (2014). Esta configuración sugiere que la base de conocimientos del gestor no se limita a los saberes técnico-administrativos, sino que también incorpora conocimientos estratégicos y socio-humanos relacionados con su actuación en contextos organizacionales dinámicos. No obstante, disponer de estos conocimientos no garantiza por sí mismo un desempeño competente, ya que su movilización requiere habilidades, actitudes, reflexión y capacidad de adaptación. En este sentido, Carranza-Bautista (2026), plantea que los problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios pueden constituirse en experiencias formativas no planificadas que ponen a prueba los conocimientos y favorecen el desarrollo de competencias cuando se afrontan de manera reflexiva y constructiva. Desde esta perspectiva, las tres dimensiones identificadas no representan un repertorio estático de saberes, sino una base de conocimientos susceptible de movilizarse y actualizarse ante las exigencias de la práctica profesional.

En relación con la Tabla 2, los resultados muestran una distribución diferenciada de las co-ocurrencias de los códigos de conocimiento entre los niveles académicos considerados. En términos absolutos, algunos códigos relacionados con la planeación, las finanzas, la mercadotecnia, la gestión de recursos humanos y el proceso administrativo presentaron una mayor concentración en maestría y doctorado. Este patrón debe interpretarse con cautela, dado que los grupos tuvieron tamaños desiguales y maestría concentró el mayor número de participantes (n = 89), por lo que no permite afirmar que exista una progresión de los conocimientos ni un mayor dominio atribuible al nivel académico. Desde una perspectiva temática, los conocimientos identificados coinciden con la literatura especializada: Martínez Hernández y Martínez Rodríguez (2021) destacan la planeación, las finanzas y la mercadotecnia en la formación universitaria; AlKhaldi (2022) señala la contribución de la gestión del conocimiento a la sistematización de saberes administrativos y organizativos; y Cardona-Mejía y Padierna-Cardona (2021) reconocen la influencia de referentes internacionales del sport management en la formación iberoamericana. Asimismo, Méndez Rial (2014) identifica una orientación hacia conocimientos especializados en dirección

y planeación estratégica, mientras que Sanabria Navarro, et al. (2023) destacan la planeación y la gestión de recursos humanos en el funcionamiento institucional. En conjunto, esta correspondencia temática respalda la pertinencia formativa de los conocimientos identificados, aunque su distribución en la muestra no constituye evidencia de diferencias en el dominio profesional entre niveles académicos.

En relación con la Tabla 3, los participantes con formación en Gestión Deportiva concentraron, en términos absolutos, la mayor proporción de co-ocurrencias en varios de los códigos analizados. De las co-ocurrencias registradas para cada código, este grupo aportó el 70.11% en mercadotecnia, el 75.56% en planeación estratégica, el 81.25% en relaciones públicas y el 58.57% en proceso administrativo. Estos resultados deben interpretarse considerando que Gestión Deportiva fue el área de formación más numerosa de la muestra (n = 132; 56.65%); por tanto, no permiten concluir que sus integrantes posean mayor dominio de estos conocimientos ni confirmar su asociación con determinadas competencias profesionales. No obstante, la presencia de estos saberes guarda correspondencia temática con Cardona-Mejía y Padierna-Cardona (2021), quienes los reconocen como componentes curriculares de la formación en gestión deportiva, y con Martínez Hernández y Martínez Rodríguez (2021), que destacan su incorporación en programas universitarios vinculados con la administración y los negocios. La tabla también muestra aportaciones procedentes de otras áreas: Educación Física reunió el 33.33% de las co-ocurrencias relacionadas con trabajo en equipo y el 13.16% de las vinculadas con tecnologías, mientras que Entrenamiento concentró el 35.00% de las correspondientes al conocimiento de diferentes disciplinas deportivas y el 10.34% de las asociadas con el análisis FODA. Estas distribuciones pueden relacionarse conceptualmente con la importancia de la comunicación interpersonal y la innovación tecnológica señalada por Suresh Kumar (2017), así como con la sistematización de conocimientos y experiencias abordada por AlKhaldi (2022). Desde una perspectiva histórica, Méndez Rial (2014) reconoce el tránsito de prácticas empíricas hacia una formación especializada en gestión deportiva.

La comparación con Guidotti et al. (2023b) muestra coincidencias en la presencia de conocimientos financieros, administrativos y de mercadotecnia, junto con componentes de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, su revisión identifica una presencia destacada de las habilidades blandas, mientras que, en la muestra del presente estudio, economía y finanzas y mercadotecnia registraron más coocurrencias que liderazgo y trabajo en equipo. Esta diferencia podría relacionarse con el alcance y la obtención de la información: dicha revisión integra conocimientos, competencias y habilidades, mientras que aquí se solicitó a los participantes mencionar cinco conocimientos esenciales para su actividad profesional. Por ello, la menor frecuencia de algunos códigos socio-humanos no permite atribuirles menor importancia profesional. El aporte del presente estudio consiste en describir y organizar los conocimientos mencionados por los participantes en una propuesta de tres dimensiones, cuya correspondencia con otros contextos deberá contrastarse mediante investigaciones posteriores.

En relación con los antecedentes, los códigos Análisis FODA y Diferentes disciplinas deportivas constituyen formulaciones específicas que pueden vincularse, respectivamente, con la gestión estratégica y el conocimiento específico del deporte incluidos en el marco de Guidotti et al. (2023b). Esta correspondencia no permite presentarlos como conocimientos ausentes en la literatura previa. La aportación del presente estudio consiste en documentar su mención en las respuestas abiertas de los participantes, describir su distribución y proponer una organización contextualizada de los conocimientos identificados.

La organización propuesta presenta agrupaciones conceptualmente reconocibles, como finanzas, proceso administrativo y legislación en la dimensión técnico-administrativa; planeación estratégica y análisis FODA en la estratégica; y comunicación y trabajo en equipo en la socio-humana. Sin embargo, algunos códigos admiten interpretaciones compartidas: la gestión de recursos humanos comprende aspectos administrativos y relacionales, mientras que el liderazgo puede vincularse tanto con las relaciones interpersonales como con la dirección estratégica. Particularmente, la ubicación de Gestión técnico-deportiva en la dimensión socio-humana es discutible, debido a su posible vinculación con contenidos técnicos y organizativos. Por ello, las dimensiones deben entenderse como una propuesta interpretativa con límites permeables, cuya delimitación requiere contrastación posterior.

Conclusiones

El estudio permitió identificar y organizar los principales conocimientos reconocidos por los gestores deportivos y de actividades físicas participantes en tres dimensiones interrelacionadas: técnico-administrativa, estratégica y socio-humana. La primera comprende saberes normativos, financieros, tecnológicos y relacionados con la gestión de recursos y procesos; la segunda integra conocimientos orientados a la planeación, el diagnóstico y la dirección institucional; y la tercera reúne saberes asociados con la comunicación, el liderazgo, el trabajo colaborativo y las relaciones profesionales.

Los códigos con mayor frecuencia relacional, entre ellos legislación deportiva, mercadotecnia, economía y finanzas, planeación estratégica, gestión de recursos humanos y análisis FODA, concentraron una parte sustancial de las co-ocurrencias de la variable Conocimientos. Su distribución por nivel académico y área de formación permitió reconocer patrones diferenciados dentro de la muestra. No obstante, estas diferencias describen la procedencia de las co-ocurrencias y no demuestran por sí mismas un mayor dominio de conocimientos, desarrollo competencial o desempeño profesional entre los grupos analizados.

En conjunto, la organización de los conocimientos reconocidos por los participantes en dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana ofrece un referente descriptivo para la reflexión sobre la formación del gestor deportivo y de actividades físicas. Esta propuesta puede orientar futuras comparaciones con programas académicos y demandas profesionales, a fin de examinar coincidencias y posibles necesidades de actualización. Su utilidad formativa y aplicación en otros contextos requerirán estudios adicionales que permitan contrastar y validar las dimensiones propuestas.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

En el proceso de revisión del artículo se utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de apoyo editorial para mejorar la claridad, cohesión y corrección lingüística de algunos fragmentos. La herramienta no participó en el diseño de la investigación, la recolección o análisis de los datos, la generación de resultados, la selección de referencias ni la formulación autónoma de las conclusiones. El contenido fue revisado, contrastado y aprobado por los autores, quienes asumen íntegramente la responsabilidad académica y científica del manuscrito.

Limitaciones y posibles líneas de investigación

El muestreo no probabilístico por conveniencia limita la representatividad y generalización de los resultados. Aunque participaron gestores de México, Colombia y España, la reducida presencia de otros países y la distribución desigual por sexo, nivel académico y área de formación pudieron influir en las co-ocurrencias de cada grupo. Por ello, las diferencias observadas representan patrones descriptivos de la muestra y no relaciones causales ni una progresión atribuible a la formación académica.

Los conocimientos se identificaron a partir de las percepciones de los participantes, por lo que los resultados no permiten comprobar su dominio, aplicación efectiva o relación con el desempeño profesional. Asimismo, las frecuencias y co-ocurrencias expresan la presencia y vinculación de los códigos dentro del corpus, pero no constituyen medidas directas de importancia o competencia. La organización de los códigos en las dimensiones técnico-administrativa, estratégica y socio-humana también está sujeta a las decisiones interpretativas propias del análisis de contenido.

Futuras investigaciones podrían ampliar y estratificar la muestra, normalizar las frecuencias según el tamaño de los grupos y contrastar las percepciones de gestores, empleadores, docentes y asociaciones profesionales. También sería pertinente desarrollar y validar escalas específicas, examinar longitudinalmente la adquisición y actualización de los conocimientos y comparar las dimensiones identificadas con los planes de estudio, con el propósito de reconocer coincidencias, vacíos y necesidades de actualización curricular en Iberoamérica.

Afiliación de los autores

Daniel Carranza Bautista. Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León, (Nuevo León, México). Correo daniel.carranzabt@uanl.edu.mx ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6424-1191.

Manel Valcarce Torrente. Universidad Alfonso X el Sabio, (Madrid, España). Correo manelvt@uax.es ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3771-2717

Raquel Morquecho Sánchez. Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León, (Nuevo León, México). Correo raquel.morquechosn@uanl.edu.mx ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4993-8027

Oscar Franco Ávila. Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León, (Nuevo León, México). Correo oscar.francoavl@uanl.edu.mx ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0502-1252

Referencias

Acosta Silva, A. (2025). Un futuro líquido. La educación superior en América Latina hacia el 2050. *Revista De La Educación Superior*, *54*(214), 1-18. https://doi.org/10.36857/resu.2025.214.3266

Adobe Inc. (2025). *Adobe Illustrator* (versión 2025) [Software]. Adobe. https://www.adobe.com/illustrator

AlKhaldi, H. M. H. (2022). Athletic knowledge management and its role in achieving competitive advantage in sports work environment. *Annals of Applied Sport Science, 10*(s1), e1058. https://doi.org/10.52547/aassjournal.1058

Arriola Ruiz, E., Matus Ruiz, M., & Carrillo Viveros, J. (2025). Impacto social y eficiencia operativa: Hacia un modelo de Innovación Social Corporativa Esbelta en la frontera México-Estados Unidos. *Nóesis. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *34*(68), 92–115. https://doi.org/10.20983/noesis.2025.2.5

Barraza Macías, A. (2022). La neofobia generalizada: concepto, modelo teórico y medición. *Nóesis. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *31*(62), 74–85. https://doi.org/10.20983/noesis.2022.2.5

Barredo Ibáñez, D. (2015). El análisis de contenido. Una introducción a la cuantificación de la realidad. *Revista San Gregorio*, 26–31. https://doi.org/10.36097/rsan.v0i0.113

Boyd, R. J., Powney, G. D., & Pescott, O. L. (2023). We need to talk about nonprobability samples. *Trends in Ecology & Evolution, 38*(6), 521–531. https://doi.org/10.1016/j.tree.2023.01.001

Cardona-Mejía, L. M., & Padierna-Cardona, J. C. (2021). Administración y gestión deportiva: Dimensiones teóricas para el diseño de programas académicos. *Latin American Journal of Sports Management – Revista Gerencia Deportiva ALGEDE, 5*(2), 17–44.

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

Carranza Bautista, D. (2026). Los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A en Actividad Física y Deporte. *Revista De Ciencias Del Ejercicio FOD*, *21*(2), 71–84. https://doi.org/10.29105/rcefod.v21i2.193

Carranza-Bautista, D., Gómez Hincapié, A. J., Rojas Núñes, C. F., & Sandino Rodríguez, M. C. (2025). 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

Carranza-Bautista, D., Miranda Mendoza, F. J., Mendoza Farias, F. J., & Ramírez Nava, 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). *Retos*, *57*, 232-244. https://doi.org/10.47197/retos.v57.105458

Carranza-Bautista, D., Valcarce-Torrente, M., Amaya-Sánchez, B. E., & Rojas-Núñez , C. F. (2024). Key competencies and role profiles for sports managers: a multi-dimensional analysis. *European Journal of Government and Economics*, *13*(2), 225–239. https://doi.org/10.17979/ejge.2024.13.2.10584

Castro Vasquez, M. del C., & Arellano Gálvez, M. del C. (2024). La teoría fundamentada en la investigación social: experiencia en un estudio sociocultural en salud. *Nóesis. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *33*(66), 4–20. https://doi.org/10.20983/noesis.2024.2.1

Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 152*, 740–745. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.313

Cremades, R. (2017). Validación de un instrumento para el análisis y evaluación de webs de bibliotecas escolares mediante el acuerdo interjueces. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, bibliotecología E información*, *31*(71), 127–149. https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57813

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Custodio González, C. A., Ortiz Salazar, T. M., & Medina Pérez, P. C. (2024). Segregación socioespacial a los bienes socioambientales de los espacios verdes públicos de la ciudad de Durango, México. *Nóesis. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *33*(65), 4–21. https://doi.org/10.20983/noesis.2024.1.1

Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education, 2*(2), 25–36. https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20

Díaz Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, *28*(1), 119-142. https://doi.org/10.5209/RGID.60813

Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023a). Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, *15*(9), 7061. https://doi.org/10.3390/su15097061

Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023b). Sports Management Knowledge, Competencies, and Skills: Focus Groups and Women Sports Managers' Perceptions. *Sustainability*, *15*(13), 10335. https://doi.org/10.3390/su151310335

Martínez Hernández, R., & Martínez Rodríguez, A. del C. (2021). La gestión deportiva en escuelas de negocios: Una visión de formación universitaria. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, *5*(2), 87–97. https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V5N2(2021)12

Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis (Evolution of sport management in the Spanish context: synthesis). *Retos*, *26*, 134–137. https://doi.org/10.47197/retos.v0i26.34415

Moreno Olivos, T. (2015). Las competencias del evaluador educativo. *Revista De La Educación Superior*, *44*(174), 101-126. https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.04.011

Navarro Chávez, J. S., Yance Carvajal, C. L., & Fernández Solís, M. A. (2025). Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro. *ASCE Magazine*, *4*(2), 1053–1074. https://doi.org/10.70577/ASCE/1053-1074/2025

OpenAI. (2023). ChatGPT (GPT-4, May 12 version) [Large Language Model]. Response to query by Carranza-Bautista, D., September 23, 2025. https://chat.openai.com/chat

Pentapati, K. C., Chenna, D., Kumar, V. S., & Kumar, N. (2025). Reliability generalization meta-analysis of Cronbach's alpha of the oral impacts on daily performance (OIDP) questionnaire. *BMC Oral Health, 25*, Article 220. https://doi.org/10.1186/s12903-025-05496-3

Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Burset, S., González, V., Gustems, J., Calderón, C., Rius, C., Besolí, A., Martín, C., & Bosch, E. (2022). A la búsqueda de la evaluación de competencias profesionalizadoras a partir de incidentes críticos. *Revista De La Educación Superior*, *51*(204), 85-100. https://doi.org/10.36857/resu.2022.204.2281

Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., & Cortina Núñez, M. de J. (Eds.). (2023). *Gestión organizacional deportiva: Revisiones sistemáticas*. Sello Editorial FUNGADE. https://selloeditorial.fungade.com/index.php/fungade/catalog/book/28

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.

Suresh Kumar, S. (2017). Soft skills for sports management. *International Journal of Physical Education, Sports and Health, 4*(3), 152–153. https://www.kheljournal.com/archives/?year=2017&vol=4&issue=3&part=C&ArticleId=938

Tinto Arandes, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173. http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/38452

Tuirán, R. (2019). La educación superior: promesas de campaña y ejercicio de gobierno. *Revista de la Educación Superior, 48*(190), 113–183. https://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/download/715/289

Van Cleave, J. H., Guerra, A., Liang, E., Gutiérrez, C., Karni, R. J., Tsikis, M., Nguyen, G. P. C., & Squires, A. P. (2025). Using content validity index methodology for cross-cultural translation of a patient-reported outcome measure for head and neck cancer. *Frontiers in Health Services, 5,* «Article 1582127». https://doi.org/10.3389/frhs.2025.1582127

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

Daniel Carranza-Bautista	daniel.carranzabt@uanl.edu.mx	Autor/a
Manel Valcarce-Torrente	manelvt@uax.es	Autor/a
Raquel Morquecho-Sánchez	raquel.morquechosn@uanl.edu.mx	Autor/a
Oscar Franco-Ávila	oscar.francoavl@uanl.edu.mx	Autor/a
Erika Marcela Soto Lozoya	erika.sotolzy@uanl.edu.mx	Traductor/a