

Diseño, validación y valoración de competencias del gestor de actividades físicas y deportivas

Design, validation and assessment of physical activity and sports manager competencies

*Daniel Carranza-Bautista, **Manel Valcarce-Torrente

*Universidad Autónoma de Nuevo León (México), **Universidad Alfonso X el Sabio (España)

Resumen. Las organizaciones en el ámbito de la gestión de actividades físicas y deportivas requieren de personas capaces de desempeñarse de forma eficaz y eficiente en los puestos que ocupan. Este hecho, implica contar con gestores deportivos con las competencias profesionales, acordes a su contexto laboral que faciliten la operatividad y con ello alcanzar las metas y objetivos que la organización persigue, acordes a su misión y visión. Sin embargo, en el mundo laboral del gestor deportivo existe una diversificación de las funciones, responsabilidades, roles, objetivos, tareas y actividades que son requeridas en la profesión, que no han dejado muy en claro cuáles son las principales competencias que se debe desarrollar para alcanzar el éxito. Por tal motivo, el objeto de esta investigación es el diseño, validación y valoración de competencias profesionales en la gestión de actividades físicas y deportivas, partiendo de un estudio mixto que involucra a 233 gestores deportivos que laboran en el sector público, privado y mixto, de los países de España, Colombia y México, por medio del análisis de 9 variables, lo que dio como resultado la composición holística e idoneidad de 19 competencias en el ámbito de la gestión de actividades físicas y deportivas, que a través de un proceso de validación de expertos y valoración se logró concluir en la selección de 10 competencias esenciales que todo gestor de actividades físicas y deportivas puede desarrollar.

Palabras clave: Competencias del gestor, gestor deportivo, Competencias profesionales, Validación de competencias, valoración de competencias, diseño de competencias.

Abstract. Organizations in the field of physical activity and sports management require people capable of performing effectively and efficiently in the positions they occupy. This fact implies having sports managers with professional competencies, according to their work context, to facilitate the operation and thus achieve the goals and objectives pursued by the organization, according to its mission and vision. However, in the working world of the sports manager there is a diversification of the functions, responsibilities, roles, objectives, tasks, and activities that are required in the profession, that have not made it very clear which are the main competencies that must be developed to achieve success. For this reason, the purpose of this research is the design, validation and assessment of professional competencies in the management of physical activities and sports, based on a mixed study involving 233 sports managers working in the public, private and mixed sectors in Spain, Colombia and Mexico, through the analysis of 9 variables, resulting in the holistic composition and suitability of 19 competencies in the field of physical activity and sports management, which, through a process of expert validation and assessment, led to the selection of 10 essential competencies that every manager of physical activities and sports can develop.

Keywords: manager competencies, sport manager, professional competencies, competency validation, competency assessment, competency design.

Fecha recepción: 04-06-24. Fecha de aceptación: 25-07-24

Daniel Carranza Bautista
carranzabd@hotmail.com

Introducción

El gestor deportivo como un recurso humano, representa uno de los principales motores en el funcionamiento de las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas o deportivas. Como capital humano, en la mayoría de los casos atraviesa por procesos de capacitación, con la idea de desarrollar las competencias profesionales necesarias y así desempeñarse con eficiencia y eficacia, para convertirse en un capital intelectual, pasando a ser en la mayoría de los casos un activo muy valioso para la organización (Doherty & Cuskelly, 2020). En este contexto para, Gómez, (2005); Gómez-Rojas, (2015), una competencia se compone de atributos o elementos en una estructura que integra conocimientos, habilidades, actitudes, valores desde un enfoque holístico para el desempeño en diferentes dimensiones de una persona (Chelladurai & Kerwin, 2018). Mientras que la competencia profesional, tiene un enfoque hacia el desempeño eficaz de actividades, tareas o funciones en un sistema definido, que demanda capacidades concretas de producción o prestación de un servicio, las

cuales pueden ser adquiridas o desarrolladas por la experiencia de aprendizajes significativos de una ocupación, situación real de trabajo o ejercer una profesión, habilitando a una persona para ser capaz de desempeñarse. En este sentido las competencias juegan un papel fundamental en el perfil y desempeño de las funciones del gestor deportivo en la búsqueda de la calidad del servicio, la eficiencia, la eficacia y la incorporación de nuevas tendencias (Duclos-Bastías et al., 2023).

Cabe agregar que, como área de interés la gestión del deporte en su esencia es un área disciplinar en un campo de estudio interdisciplinario. Integra de forma holística herramientas, métodos, procesos administrativos, áreas disciplinares e interviene en diferentes ámbitos de actuación, por tal motivo el perfil del gestor deportivo desde sus competencias, no se remite solamente a la administración deportiva, ya que enfrenta retos y la exigencia de romper nuevos paradigmas sociales, de gobernanza, culturales, de prestación de servicios y de mejorar la calidad de vida de las personas (Carranza-Bautista, 2021; Roza et al., 2022). Desde este contexto, cabe

mencionar que en los tiempos actuales se presenta un incremento en la demanda de actividades físicas y deportivas, el cual requiere de gestores deportivos que gestionen los recursos con un enfoque directivo o perfiles administrativos (De Calasanz et al., 2023; Robinson & Minikin, 2012). Hechas las aseveraciones anteriores, se puede señalar que existe una necesidad de trabajar la profesionalización y capacitación del gestor deportivo como factores claves que satisfagan desde un contexto global la gestión de actividades físicas y deportivas (Sandino et al., 2022). Así mismo Bavaresco et al., (2024), destaca que los gestores deportivos requieren de ser formados académicamente en el sector público y en el área de la educación física. En este mismo sentido Claudio et al., (2020), establecen que la formación académica y de competencias profesionales de los gestores deportivos desde la perspectiva de la investigación, aborda tres grandes grupos: El primero en el análisis de la información para la toma de decisiones, el segundo se centra en los modelos de gestión para las organizaciones deportivas y un tercero que trata de las políticas deportivas. Por otra parte, también se manifiesta que el ámbito de actuación de la gestión del deporte suele ser mayormente desafiante y para tener éxito en la profesión, requiere de gestores deportivos que desarrollen de habilidades técnicas, de liderazgo y administrativas (Niebles et al., 2023).

Tal como se ha visto, el campo de acción de la gestión y del gestor deportivo muestra una amplia diversificación con diferentes enfoques, hecho que se puede apreciar según Carranza-Bautista, (2021), quien propone seis niveles de gestión que se pueden presentar dentro de la estructura del sistema global de práctica de actividades físicas o deportivas, haciendo referencia a la gestión primaria del servicio, la gestión inicial de la ocupación, la gestión básica de la estructura, la gestión profesional especializada, la gestión directiva profesional y finalmente la gestión competitiva de la alta gerencia. Estos niveles llevan la gestión de actividades físicas y deportivas desde lo más simple hasta lo más complejo. Además, presentan una amplia gamificación de tareas para los gestores deportivos con diferentes roles, perfiles de puestos, funciones, objetivos, exigencias y por consecuencia necesidades de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. Lo anterior supone que en cierta medida el gestor requiere el desarrollo de capacidades gerenciales con rasgos distintivos que generen un impacto en las organizaciones de forma estratégica (Gómez Barrios, 2018). Así mismo, en otro marco de referencia para Padierna et al., (2020), la formación disciplinar de competencias profesionales de un gestor deportivo, debe estar orientado a perfiles y funciones gerenciales en la administración de instalaciones deportivas. Por tal motivo para alcanzar los niveles de expectativas, es de considerar que los perfiles profesionales de los gestores de las organizaciones públicas y privadas del futuro han de desarrollar competencias y habilidades diversas, a través de una formación profesional superior con un enfoque pluridisciplinar (González-Naveros et al., 2020).

Hechas las consideraciones anteriores y ante el crecimiento de las demandas del servicio en la práctica de actividades físicas y deportivas, se permea una gamificación y diversificación en el campo laboral de la gestión deportiva y de la exigencia profesional del gestor deportivo, la cual plantea áreas de oportunidad para identificar las necesidades de formación de los gestores del presente y futuro. A partir de esta idea, se presentan nuevos retos y desafíos que dan apertura a planteamientos específicos de la profesión y perfil del gestor, Salgado-Barandela et al., (2019), mencionan que existe una problemática que implica la regulación profesional del gestor deportivo a partir de la definición de las competencias que se requieren en los puestos de trabajo. Por su parte Barranco et al., (2015), plantea que existe la necesidad de contar con profesionales correctamente formados y capacitados con preparación universitaria para desempeñarse con mayor exclusividad en puestos directivos o coordinaciones, con la finalidad de ganar terreno a los gestores empíricos en el campo laboral de la gestión deportiva y evitar que realicen otras funciones ajenas al puesto. Adicionalmente, cabe señalar la importancia y relevancia que requiere la prestación del servicio en la actividad física y deporte en un mercado global e internacional que demanda el desarrollo de competencias y habilidades claves con capacidades de responder de forma dirigida y estandarizada en el ejercicio profesional de la gestión del deporte según sea el rol (Pérez-Tejero et al., 2023). Antecediendo a lo visto anteriormente surge el siguiente cuestionamiento ¿cuáles serían las competencias que integren los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y capacidades que un gestor deportivo debe de desarrollar? por tal motivo, el objeto de estudio de este trabajo es el de diseñar, validar y valorar competencias profesionales en la gestión de actividades físicas o deportivas desde un enfoque holístico y del perfil del puesto, articulando el “saber ser” “saber hacer” y “saber conocer” atendiendo al enfoque conceptual, actitudinal y procedimental (Tobón et al., 2010), a fin de identificar aquellas que son esenciales en el ejercicio profesional de la gestión de actividades físicas o deportivas.

Métodos

El trabajo aplicó una metodología mixta al combinar los resultados de un estudio cualitativo con procedimientos cuantitativos para resolver un mismo paradigma de investigación (Shilbury, Sotiriadou, & Green, 2008). El estudio incluye análisis descriptivos y de validación cuantificados para valorar el diseño de competencias profesionales del gestor deportivo, con la intención de incrementar la solidez metodológica del enfoque cualitativo y con ello fortalecer el diseño del producto, logrando vincular la generación de conocimiento proveniente de los dos enfoques, para obtener un mayor valor de forma conjunta que de forma separada. A los efectos de este para Poblete, (2013), el estudio mixto permite trabajar temas

que un solo método no lograría finiquitar, haciéndolo más práctico para la vinculación de información, la toma de decisiones y la determinación de resultados.

Muestra de participantes

El tipo de muestreo fue no probabilístico, técnica utilizada cuando la probabilidad de selección en la población es de difícil acceso, donde la muestra no puede ser determinada o la representatividad no es el objetivo primordial en el método. En la muestra, se utilizó la categoría por conveniencia que buscó tener un fácil acceso en función de las necesidades propias de la investigación (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023). Dadas las aseveraciones anteriores, el levantamiento de datos consideró una muestra de 233 gestores deportivos concentrándose básicamente en tres países de habla hispana, con la siguiente distribución: 81 gestores de Colombia, 74 gestores de España

y 72 gestores de México y seis gestores de otros países. El 24,03% pertenecía al sector laboral mixto, gestores que se desempeñan en organizaciones que cuentan con una dinámica de gestión privada y pública en el momento del levantamiento de los datos, mientras que el 33,91% se identificó en el sector laboral privado y el 42,06% laboraba en el sector público. Para este estudio se consideró la experiencia profesional por rangos y la categorización de los niveles de gestión deportiva propuestos por Carranza-Bautista, (2021) ver tabla 1, donde establece el nivel 1 como la gestión primaria del servicio, el nivel 2 que señala la gestión inicial de la ocupación, el nivel 3 que hace referencia a la gestión básica de la estructura, el nivel 4 demanda una gestión profesional especializada, mientras que el nivel 5 se enfoca en una gestión directiva profesional y finalmente el nivel 6 exige una gestión competitiva de la alta gerencia.

Tabla 1
Distribución de la muestra por sector laboral en relación con rangos de experiencia laboral y niveles de gestión del deporte en el que se desempeñan.

Sector laboral	f - %	Rango de experiencia profesional en años f - %					Nivel de gestión que desempeñan f - %					
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	< 20	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Mixto	56	8	16	12	11	9	6	18	1	10	17	4
	(24,03)	(16,33)	(29,63)	(24,00)	(30,56)	(20,45)	(27,27)	(24,32)	(6,25)	(21,74)	(36,17)	(14,29)
Privado	79	23	17	18	11	10	9	19	12	13	9	17
	(33,91)	(46,94)	(31,48)	(36,00)	(30,56)	(22,73)	(40,91)	(25,68)	(75,00)	(28,26)	(19,15)	(60,71)
Público	98	18	21	20	14	25	7	37	03	23	21	7
	(42,06)	(36,73)	(38,89)	(40,00)	(38,89)	(56,82)	(31,82)	(50,00)	(18,75)	(50,00)	(44,68)	(25,00)
Total		49	54	50	36	44	22	74	16	46	47	28
		(21,03)	(23,18)	(21,46)	(15,45)	(18,88)	(9,44)	(31,76)	(6,87)	(19,74)	(20,17)	(12,02)

Instrumentos y procedimiento

Para el estudio cualitativo se utilizó un cuestionario estructurado de quince preguntas abiertas, de las cuales cinco correspondieron a datos demográficos para identificar el país, genero, máximo nivel de estudios, área de especialización y sector de desempeño, una para determinar el nivel de gestión de los gestores participantes en base a los seis niveles considerados en la tabla 1 y nueve distribuidas en dos dimensiones: las primeras cuatro dirigidas a cuestionamientos enfocados a la dimensión de elementos holístico de una competencia (EHC), que preguntan ¿cuáles son? los conocimientos, las habilidades, los valores y los atributos, las otras cinco integraron la dimensión del perfil del puesto de un gestor deportivo (EPP) y preguntan ¿qué funciones?, ¿cuál es el objetivo?, ¿cuál es el rol del gestor deportivo?, ¿qué responsabilidades tiene? y ¿cuáles son las capacidades requeridas?, para dar un total de nueve variables de estudio. El cuestionario se validó a través del análisis de Kappa de Fleiss con la participación de 10 expertos alcanzado de forma general una fuerza de concordancia de k=0.791 presentando un índice bueno, mientras que la dimensión de EHC alcanzo un valor k=0.899, fuerza de concordancia muy buena y la dimensión relacionada con el perfil del puesto alcanzó un valor de k=.843 ver tabla 2. En lo que respecta a la validación de las competencias, se utilizó una matriz con cuatro criterios para validar y valorar diecinueve competencias a través de 10 expertos bajo los cuestionamientos de

¿la competencia contribuye a desarrollar capacidades en el ámbito profesional de la gestión deportiva?, ¿Se percibe que, en su esencia integra componentes como conocimientos, habilidades, actitudes, atributos, funciones, responsabilidades, objetivos, rol o capacidades de un gestor deportivo?, ¿responden al área disciplinar de la gestión de actividades físicas y deportivas? y sí, ¿pueden formar parte de una serie de competencias que un gestor deportivo debe de desarrollar?. Para este ejercicio cada criterio en relación con la competencia se ponderó en una escala del 0 al 3 donde 0 = Nada, 1= Poco, 2 = Suficiente y 3 = Mucho, dejando un apartado para las observaciones en caso de ser necesario.

En lo que respecta al levantamiento de la información, los datos fueron recabados mediante un formulario online en un periodo de sesenta días. Posteriormente se procedió al diseño de las competencias, donde se utilizó la estructura propuesta por (Baeza et al., 2020), que contempla los elementos de verbo, objeto de conocimiento, condiciones y finalidad, considerando los elementos de cada una de las variables de estudio, provenientes de los resultados que arrojó el cuestionario estructurado de preguntas abiertas, a través del análisis cualitativo el cual tomó como referencia el enraizamiento del código (Gr). Por otra parte, en el proceso de validación se seleccionó a los jueces bajo los criterios de independencia, solvencia profesional, actividad investigadora y nivel de responsabilidad propuestos por (Cremades,

2017). Una vez obtenido la opinión de expertos se realizó el análisis estadístico Cappa de Fleiss (K) y el análisis Alpha de Cronbach (α). Además, se analizó cada una de las competencias para identificar los elementos que la componen y se valoró considerando el número de co-ocurrencias (CO) de cada elemento para determinar el nivel de gestión de mayor demanda y con ello generar una puntuación. Finalmente para clasificarlas en orden de importancia y determinar las competencias de mayor relevancia, se utilizó la metodología de “valor ponderado” que consistió en valorar en la escala de 0 a 25 puntos según sea el valor generado por los análisis realizados de: el Kappa Fleiss “que mide el nivel acuerdo entre jueces;” el índice de aceptación “que señala el valor generado por la ponderación que asignan los jueces para determinar si la tendencias de aceptación es positiva o negativa;” El Alpha de Cronbach “que mide la consistencia o confiabilidad de un instrumento psicométrico;” y el índice de CO “valor generado por las suma de co-ocurrencias que proporciona cada elemento que compone la competencia.” Partiendo de este ejercicio se sumó los puntos obtenidos para establecer un valor ponderado en la escala del 0 al 100.

Análisis de los datos

El procesamiento de los cuestionarios con preguntas abiertas se realizó a través del software ATLAS ti. software para análisis de datos cualitativos que permitió trabajar la citación, codificación y categorización en función del objetivo planteado. Desde lo anteriormente mencionado, la información recabada se procesó de forma sistemática, utilizando la técnica de análisis-síntesis, hasta llegar a determinar los elementos claves. Esta técnica permitió identificar un total de 3728 citas, que albergaron 489 códigos, determinando el Gr da cada uno para alcanzar un Gr total de 8997. Así mismo, se determinó el nivel de co-ocurrencias, número de veces que un código coincide con la variable de estudio, reportando un CO = 7367 de forma general. A partir de la utilización de este método, se consideraron los elementos claves, los cuales agrupados de forma lógica se integraron para el diseño y formulación de competencias.

En lo que respecta a los análisis cuantitativos se utilizó el software SPSS versión 29, programa estadístico que se utiliza en la investigación de las ciencias sociales y ciencias aplicadas. El cual se usó para realizar el análisis estadístico del coeficiente Kappa de Fleiss, análisis psicométrico de validez de contenido que sirve para evaluar o juzgar la fuerza de concordancia entre tres o más evaluadores (Bernal-García et al., 2020). En este sentido la evaluación se llevó a través de la consulta a 10 expertos, 5 de España y 5 de México, quienes validaron las 19 competencias considerando el índice de concordancia y el nivel de aceptación, mostrando un valor de $K = .668$, el cual

representa una fuerza de concordancia buena, mientras que en lo que se refiere al índice de aceptación el análisis arrojó un 92.54%, lo que representa un indicador positivo muy favorable de forma general. Por su parte los expertos de España mostraron un valor de $K = .635$ con un índice de aceptación positivo favorable de 87.37%, mientras que los expertos de México presentaron un $K = .683$ con un índice de aceptación positivo muy favorable de 95.88%. Posteriormente se aplicó el análisis Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento utilizado en la validación, obteniendo un $\alpha = .895$ de forma general ver valores tabla 2.

Tabla 2.

Escalas que hace referencia a la interpretación del coeficiente de Cappa Fleiss, índice de aceptación y el valor de Alpha de Cronbach.

Interpretación del índice de Kappa de Fleiss (Altman, 1991)		Interpretación del índice de aceptación		Rangos de Alpha de Cronbach	
Valor de K	Fuerza de concordancia	Valor de índice de aceptación		Nivel de Alpha de Cronbach	Nivel de fiabilidad
<0.20	Pobre	< 50	Pobre	Coeficiente Alpha > 0.9	Excelente
0.21 - 0.40	Débil	50 > 70	Débil	Coeficiente Alpha > 0.8	Bueno
0.41 - 0.60	Moderada	70 > 80	Moderada	Coeficiente Alpha > 0.7	Aceptable
0.61 - 0.80	Buena	80 > 90	Favorable	Coeficiente Alpha > 0.6	Cuestionable
0.81 - 1.00	Muy buena	90 > 100	Muy favorable	Coeficiente Alpha > 0.5	Inaceptable

Resultados

Diseño estructural de las competencias

El estudio cualitativo de las nueve variables (conocimientos, habilidades, valores, atributos, funciones, responsabilidades, objetivo, rol del gestor y capacidades), elementos que se trabajaron mediante el proceso de análisis, síntesis, citación y codificación de las preguntas estructuradas, proporcionaron componentes en forma de códigos dando un total de 489, para el diseño de 19 competencias profesionales (CP) con un sentido de idoneidad, ver tabla 3. Para su diseño se utilizó la estructura propuesta por Baeza et al., (2020), donde se integró de forma holística componentes sobresalientes tomando como referencia el nivel de CO generado por análisis realizado. Posteriormente se procedió a categorizarlas por niveles de dominio según (Tobón et al., 2010), utilizando la taxonomía de Bloom citada por (Toala Ponce et al., 2022). Esta metodología generó 2 competencias de nivel inicial de comprensión, 10 competencias de nivel básico de las cuales 9 fueron de aplicación y 1 de análisis, una competencia de nivel autónomo de evaluación y 6 competencias con nivel de dominio estratégico en la categoría de creatividad.

Tabla 3.

Competencias profesionales generales y específicas en la gestión de actividades físicas o deportivas clasificadas por niveles de dominio.

No.	Competencia	Nivel de dominio
1	Ejerce un liderazgo proactivo en organizaciones locales o transnacionales para generar cambios sociales, culturales y de gobernanza en la promoción de actividades físicas y deportivas.	Básica (Aplicación)
2	Comunica de forma asertiva los proyectos, planes, programas, tareas, actividades desde el puesto que ocupa en la estructura del sistema deportivo o de la organización.	Básica (Aplicación)
3	Planifica de forma operativa la gestión de actividades físicas y deportivas, a través de la utilización de técnicas, herramientas y la priorización de actividades para alcanzar las metas y objetivos.	Estratégica (creatividad)
4	Soluciona problemas considerando la información para la toma de decisiones provenientes, del análisis o valoración de la situación, para generar planes de acción que garanticen los cambios favorables.	Estratégica (creatividad)
5	Gestiona los recursos humanos, económicos, financieros, materiales y de capital intelectual en tiempo y forma satisfaciendo las necesidades que demandan los ámbitos de actuación de las actividades físicas y deportivas.	Básica (aplicación)
6	Adopta el hábito de la organización como una capacidad, forma de trabajo y característica personal, fundamentada en la priorización de las tareas en función de la eficiencia y la eficacia.	Inicial (comprensión)
7	Concibe el trabajo en equipo, como un estilo de integrar o liderar grupos de forma organizada, guiando las habilidades individuales y colectivas para el logro de los resultados.	Estratégica (creatividad)
8	Diseña y desarrolla la planeación estratégica, en el ámbito de las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas o deportivas, para gestionar planes de desarrollo con visión estratégica o prospectiva.	Estratégica (creatividad)
9	Aplica el proceso administrativo con profesionalismo y conocimiento de causa, como una capacidad de trabajo, para cubrir las necesidades operativas que demanda la gestión de actividades físicas y deportivas.	Básica (aplicación)
10	Coordina las actividades físicas y deportivas, en los diferentes ámbitos de actuación como gestor deportivo, para obtener los resultados esperados y cumplir con los propósitos sociales, culturales y de gobernanza.	Básica (aplicación)
11	Asocia y gestiona la mercadotecnia y los elementos que fortalezcan la proyección, identidad, difusión, así como áreas disciplinares de soporte a programas, productos y servicios de actividades físicas o deportivas.	Inicial (comprensión)
12	Utiliza la gestión del tiempo, como una herramienta esencial en la priorización de proyectos, tareas y actividades, para contribuir a elevar la productividad, rentabilidad y potencializar la organización.	Básica (aplicación)
13	Organiza eventos deportivos con un alto grado de eficiencia en contextos locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales fortaleciendo la competición deportiva y la promoción de las actividades físicas y deportivas.	Básica (aplicación)
14	Genera y gestiona proyectos con una visión estratégica y sentido de responsabilidad social, que impacten de forma positiva la práctica de las actividades físicas y deportivas.	Estratégica (creatividad)
15	Toma decisiones de forma consciente, a través del análisis de la información y de las diferentes alternativas, en busca de solucionar problemáticas y generar estrategias para la obtención de resultados.	Autónoma (evaluación)
16	Dirige organizaciones, instituciones o equipos de trabajo, empleando sistemas y modelos de gestión en el contexto de las actividades físicas y deportivas, para generar una cultura organizacional y de gobernanza.	Estratégica (creatividad)
17	Gestiona y aplica las nuevas tecnologías, relacionadas con Apps, software, office, equipamiento inteligente e inteligencia artificial, para facilitar los procesos de evolución en la práctica de actividades físicas y deportivas.	Básica (aplicación)
18	Utiliza el análisis a través de herramientas de diagnóstico, indicadores, matrices e información relevante, para generar estrategias y planes de acción que contribuyan a dar resultados y promoviendo una mejora continua.	Básica (análisis)
19	Gestiona la actividad física y deportiva, desde un contexto local, estatal, regional, nacional o internacional, en cualquier ámbito de actuación, garantizando la práctica y desarrollo, con un sentido socialmente responsable.	Básica (aplicación)

Nota: El diseño de las competencias cumple con una estructura de verbo + objeto + contexto + finalidad propuesta por (Baeza et al., 2020). Integra elementos del estudio de las nueve variables que se convierten en los componentes esenciales para su diseño, fuente de elaboración propia.

Composición descriptiva de las competencias

Para fortalecer el diseño y estructura de las competencias, se realizó un análisis descriptivo que ayudara a comprender el origen y la composición a partir del aporte de cada una de las nueve variables de estudio, en relación con el número de CO generado por el análisis cualitativo al cuestionamiento estructurado aplicado a los 233 gestores deportivos ver figura 1. Como se puede observar en un primer bloque la CP1 su composición está ligeramente orientada hacia una integración mayormente de EHC con un 53.56% destacando las habilidades como el principal elemento con un 22.54%, seguido de los atributos con un 14.64% y el rol del gestor deportivo con 14.26%. Por su parte la CP2 se inclina hacia una ligera composición del EPP con un 52.70%, sin embargo, siguen siendo

las habilidades las que predominan con un aporte del 24.55%. Así mismo, la CP3 presenta una diferencia significativa favorable hacia el HPP con un 68.20% orientándose hacia las funciones con un 21.55%. Mientras que la CP4 predomina la composición EHC con un 53.89% siendo la exigencia de habilidades con un 25.20% y las capacidades con un 24.66%. por su parte la CP5 presenta un 57.62% de composición de EPP, pero demanda un aporte de conocimientos con 26.81%. finalmente, en este bloque la CP6 predomina los EPP con un 55.23% siendo el elemento de las capacidades requieren esta competencia con un 19.49%, seguido de las habilidades con un 18.41%.



Figura 1. Composición holística y del perfil del puesto de las competencias diseñadas del 1 al 6 en base a la información proporcionada por 233 gestores deportivos. Nota: CP = competencia profesional, EHC = Elementos holísticos de una competencia, EPP = Elementos del perfil del puesto.

En un segundo bloque que se muestra en la figura 2, se puede observar que en la CP7 existe una diferencia significativa a favor del EPP con un 55.37%, reconociendo a las habilidades con un 18.40% y a las funciones como los principales elementos que la componen. De igual manera en la CP8 los EPP tienen un mayor aporte con un 63.99% orientándose a las funciones con un 22.17%. mismo caso presenta la CP9 con EPP = 53.39% pero destacando en su aporte el elemento de los conocimientos con un 23.30%. por su parte la CP10 presenta de igual manera un aporte significativo de EPP con un 68.99 requiriendo los conocimientos con un 21.46%. En relación con la CP11 presenta un énfasis de EPP de 55.91% sobresaliendo de forma significativa los conocimientos con un 32.28%. Cerrando este bloque con la CP12 se aprecia un mayor aporte de EPP con un 68.80% con una orientación hacia las funciones con un 22.11%.



Figura 2. Composición holística y del perfil del puesto de las competencias diseñadas del 7 al 12 en base a la información proporcionada por 233 gestores deportivos. Nota: CP = competencia profesional, EHC = Elementos holísticos de una competencia, EPP = Elementos del perfil del puesto.

En un tercer bloque se presentan las competencias de la 13 a la 19 como se puede ver en la figura 3, donde la CP13 se estructura con EPP = a 65.48% orientándose principalmente

a las funciones con un 18.81%. Así mismo, la CP14 sobresalen los EPP con un 51.43% donde particularmente el elemento de los valores destaca con un 19.34%. En la descripción de la CP15 se puede apreciar los EHC con un aporte de 51.06%, la cual presenta una composición con una cuarta parte que exige la capacidad como el principal componente con un 25.13%. mientras que la CP16 es la que mayor aporte tiene de todas las demás competencias de EPP con un 72.09% orientada hacia las responsabilidades con un 19.78% y seguida de las funciones con un 19.56%. De igual forma en la CP17 los EPP sobresalen con un 66.31% sin embargo, son los conocimientos los que mayormente la componen con un 21.02%. Continuando con la CP18 los EPP se componen con un 58.47% requiriéndose como parte de las funciones con un 18.94% seguida por los conocimientos con un 17.94% y las responsabilidades que presentan un 17.28%. Finalmente, la CP19 muestra EPP = 67.07% donde sobresalen los objetivos con un 18.56%.

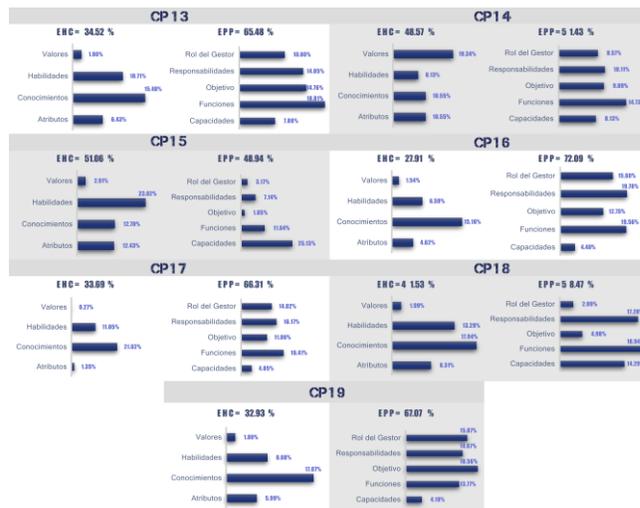


Figura 3. Composición holística y del perfil del puesto de las competencias diseñadas del 12 al 19 en base a la información proporcionada por 233 gestores deportivos. Nota: CP = competencia profesional, EHC = Elementos holísticos de una competencia, EPP = Elementos del perfil del puesto.

Valoración de las competencias

Partiendo del análisis que se enfoca en determinar los elementos y el diseño de cada una de las competencias, en lo que respecta a la valoración en relación con la suma de co-ocurrencias de cada elemento, el valor más alto lo obtuvo la competencia 9 con un CO = .678, seguido de la competencia 8 con un CO = .672, ver tabla 4. Siguiendo este orden de análisis, los valores más altos en la validación de cada una de las competencias referente a la fuerza de concordancia entre expertos dieron como resultado que la competencia 14 obtuvo un valor de K = .852, mientras que el segundo valor más alto lo alcanzó la competencia 2 con un valor de K = .777. Al determinar el índice de aceptación que determina las tendencias positivas o negativas en que los expertos están de acuerdo las

competencias 5 y 8 obtuvieron los valores más altos con un IA = 97.50 siendo muy favorable este resultado, seguido de las competencias 3, 4 y 19 con un IA = 95.83. Otro de los análisis que se incluyó en la valoración fue el Alpha de Cronbach donde los valores más altos los obtuvieron la competencia 2 con un $\alpha = .984$ y la competencia 14 con un $\alpha = .983$ ambas con un nivel de fiabilidad excelente. Finalmente, para concluir la valoración y determinar la clasificación de las competencias por orden de importancia, se aplicó el método “Valor ponderado” que consistió en asignar una ponderación de 25 puntos a cada análisis (K, IA, α y CO), para posteriormente asignar los puntos en proporción con los valores obtenidos y sumarlos con la finalidad de obtener un valor que permitiera ordenarlos y determinar los más altos. En este ejercicio las competencias de mayor valor obtenido correspondieron a la competencia 2 con un valor de 89.68, seguida de la competencia 8 con un valor 87.38.

Tabla 4.
Valor obtenido de la ponderación en relación con la suma de los análisis realizados en cada una de las competencias.

Competencia	25 K	+	25 IA	+	25 α	+	25 +CO	=	K + IA + α + CO Valoración
1	.683		90.00		.906		519		81.36
2	.777		92.50		.984		611		89.68
3	.771		95.83		.938		478		84.31
4	.771		95.83		.938		373		80.44
5	.640		97.50		.889		623		85.57
6	.630		83.33		.861		277		68.32
7	.502		91.67		.700		614		75.61
8	.640		97.50		.889		672		87.38
9	.524		90.00		.815		678		80.98
10	.719		93.33		.906		424		79.59
11	.500		85.00		.872		474		73.03
12	.683		90.00		.917		389		76.84
13	.739		95.00		.927		420		80.89
14	.852		90.83		.983		455		85.36
15	.603		90.00		.870		378		73.26
16	.603		90.00		.893		455		76.68
17	.528		81.67		.738		371		65.75
18	.604		95.00		.963		301		74.02
19	.771		95.83		.938		334		79.00

Nota: K = Nivel de acuerdo entre jueces, %IA = Índice de aceptación, α = Alpha de Cronbach y +CO = suma de las co-ocurrencias de los elementos de competencia.

Discusiones

De forma general en un estudio de competencias gerenciales y profesionales Núñez et al., (2018), plantea desde una reflexión final y diversificada, que las competencias radican en un profundo conocimiento en áreas técnicas, en una actitud proactiva de liderazgo, en la capacidad de plantear una visión futura, en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, la planificación y desarrollo económico, para alcanzar los objetivos organizacionales. En este mismo sentido para Camarero, (2017), en un estudio cualitativo de competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras determina tres categorías de competencias genéricas, donde una está dirigida hacia el desarrollo de las personas, otra que se

enfoca en la dirección y una más orientada a los resultados, desprendiéndose de ellas competencias analíticas que coinciden con este trabajo en relación con el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, planificación, organización y la claridad en los objetivos. Las aseveraciones anteriormente mencionadas son equiparables en su mayoría con los resultados presentados en este estudio, desde el análisis de las variables las cuales proporcionaron los elementos esenciales para la construcción de competencias profesionales específicas. Esto implica que algunas de las competencias que se requieren en la gestión de actividades físicas y deportivas son compatibles en otros ámbitos de actuación profesional desde el enfoque gerencial.

En lo que respecta a los perfiles de los gestores deportivos, autores como (Bavaresco et al., (2024) y De Calasanz et al., (2023), expresan en sus estudios, análisis descriptivos relacionados con las características demográficas y comportamientos de la población de gestores deportivos, sin llegar a profundizar cuales son las competencias profesionales o elementos de competencia que se requieren para cubrir las necesidades de un perfil del puesto. Mientras que González-Naveros et al., (2020), en sus conclusiones en el estudio de los profesionales de la organización y gestión deportiva de Andalucía: perfil profesional y características sociodemográficas y formativas, llega a manifestar que un gestor deportivo debe ser dinamizador con la capacidad de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar y dirigir, como parte de sus funciones, con requerimientos de actualización en legislación, en nuevas tecnologías, en finanzas, en gestión de capital humano, en comunicación y marketing.

Con un enfoque más específico y en este mismo orden de ideas, partiendo de una consulta del tema relacionado con las competencias que debería tener el gestor deportivo, la OpenAI, (2024), en el resultado sugiere que el rol del gestor deportivo implica una amplia gama de diversas competencias claves entre las que se encuentran: conocimientos sobre el deporte, gestión y organización, habilidades de liderazgo, gestión financiera, comunicación, marketing y promoción, negociación, ética y cumplimiento, resolución de problemas y adaptabilidad. Considerándolas fundamentales para el éxito de la gestión deportiva, haciendo mención que pueden variar según sean las necesidades de la organización y el entorno específico donde intervenga el gestor deportivo. Mientras que para Carranza-Bautista, (2024) y Sandino et al., (2022), en estudios realizados relacionados con los factores claves de éxito en la gestión deportiva en diversos ámbitos de actuación, los resultados coinciden con la planeación estratégica, comunicación asertiva, gestión de recursos, la organización y contar con gestores con conocimientos y capacidades en la gestión deportiva. Estos factores son determinantes para indicar cuales son los conocimientos, habilidades, valores y capacidades que deben integrarse de forma holística en las competencias que debe poseer un gestor deportivo.

En otro estudio realizado por Niebles et al., (2023), concluye que la gestión deportiva requiere de una combinación de habilidades técnicas, administrativas, de liderazgo, de cumplimiento de objetivos, toma de decisiones estratégicas y financiación (Cuskelly, Hoye, & Auld, 2006). Así mismo para Duclos-Bastías et al., (2023), en una valoración de competencias profesionales en gestores deportivos establece que la modernización y desarrollo de los profesionales a través de las competencias, debe de incluir la gestión de proyectos, objetivos empresariales, la planificación estratégica de actividades físicas y deportivas, proponiendo de forma visionaria realizar comparaciones de nuevas competencias emergentes que puedan afrontar los nuevos desafíos.

Partiendo de los diferentes saberes “conocer, hacer y ser” que se referenciaron a través de la taxonomía presentada por (Tobón et al., 2010), en el estudio para el diseño de las competencias se destacaron elementos holísticos de la siguiente manera: refiriéndose a la parte conceptual “saber conocer” los conocimientos esenciales que incidieron enfatizan en la planificación, la gestión de proyectos y programas, la gestión de recursos, de planeación estratégica, sobre el proceso administrativo, en gestión deportiva, en la coordinación de actividades, en mercadotecnia, en la organización de eventos deportivos, en la gestión de sistemas y modelos de gestión en el deporte, gestión o dirección deportiva y en tecnologías. En lo que respecta a la parte procedimental “saber hacer” las habilidades sugeridas señalan al liderazgo, la comunicación asertiva, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la gestión del tiempo, la capacidad de trabajo, el trabajo de equipo, poseer una visión estratégica, servir al cliente y generar estrategias. Finalmente abordando a la parte actitudinal “saber ser” los valores y actitudes con mayor relevancia en los resultados señalan al liderazgo, el trabajo en equipo, el profesionalismo del gestor y la responsabilidad. Lo anteriormente mencionado expresa una serie de atributos amplios en comparación con lo que Estrada-Marcén et al., (2019), concluye en un estudio del

perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza, donde expresa que el perfil del puesto se enfoca a la personalidad del trabajador y la titulación que posee.

Conclusiones

Las competencias profesionales del gestor deportivo y de actividades físicas desde la perspectiva de cada investigador, académico, profesional u organización pueden expresarse de diferentes formas conceptuales. Sin embargo, queda claro que por un lado deben cubrir la parte holística de idoneidad que requiere la integración y desarrollo de conocimientos, habilidades, valores, actitudes, atributos y capacidades que satisfagan las necesidades del campo laboral y de la profesión. Por otro lado, las competencias profesionales según sean los ámbitos de actuación y contexto deben de obedecer a las necesidades propias del puesto del gestor deportivo que se manifiesta en el “perfil del puesto” donde existen funciones, roles, objetivos, responsabilidades y una descripción de las capacidades que se requieren para cumplir con las tareas encomendadas y tener éxito.

El estudio mixto aplicado en este trabajo de investigación de carácter exploratorio permitió por el lado cualitativo recolectar la información, a través de la codificación de los resultados que generaron las nueve variables de estudio, para extraer los elementos para el diseño de 19 competencias profesionales específicas, las cuales por medio del análisis cuantitativo se validaron y valoraron utilizando una técnica de “valor ponderado” para lograr obtener 10 competencias consideradas esenciales en la gestión de actividades físicas y deportivas ver figura 4. Estas competencias cuentan con principios holísticos de idoneidad, al integrar y combinar en su estructura de forma lógica y coherente, elementos que se convierten en componentes provenientes de las variables de estudio.



Figura 4. 10 competencias esenciales requeridas en la gestión de actividades físicas y deportivas

Finalmente atendiendo a todas las aseveraciones anteriores, se deduce que las competencias del gestor de actividades físicas o deportivas se componen de elementos holísticos de idoneidad, los cuales responden a las capacidades personales que se deben de poseer en su ámbito de actuación. Por otra parte, deben de proveer la capacidad para abordar con éxito las necesidades propias del perfil del puesto que ocupa y desempeñarse de forma eficiente y eficaz, con el afán de contribuir al alcance de las metas u objetivos de la organización en la que labora.

Limitaciones y nuevas líneas de investigación

La muestra de gestores deportivos proviene de una diversificación de puestos y funciones por ser no probabilística, al presentar características de difícil acceso a la población, ser limitada en cuanto a la información relacionada con el rol del gestor, carecer de precisión y especificación en relación con la gamificación de los puestos que se ocupan, tanto en la iniciativa pública, privada y en el sector mixto. Esta limitación se solventa en cierta medida con la clasificación que se considera en el estudio en relación con los niveles de gestión en las actividades físicas o deportivas, al proveer información que

ayuda a clasificar los elementos y componentes que estructuran las competencias profesionales. Sin embargo, dada la muestra de tres países diferentes, podría cuestionarse la diferencia en cuanto a las necesidades de competencias requeridas, debido a factores como la cultura, contextos sociales, gobernabilidad, diferentes legislaciones o problemáticas que pudieran enfrentar en cada región.

Así mismo cabe resaltar, que la investigación presenta una metodología fuertemente sustentada, cuyos resultados dan la apertura a investigar en una posible clasificación de los puestos y competencias profesionales en relación con los niveles de gestión de actividades físicas y deportivas. Además, proporciona un análisis descriptivo detallado de la composición con las bases para analizar que competencias podrían integrarse en planes y programas de estudio, con mayor precisión en lo que respecta al énfasis sobre los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, así como los componentes del perfil del puesto, con miras a la profesionalización de esta área disciplinar.

Referencias

Baeza, V. C., Salas, D. R. A. M. T., Galicia, R. M. I. C., Sanchez, L. S. A., Vazquez, R. P., & Hernández, C. S. L.

- (2020). *Universidad Autónoma de Nuevo León Secretaría Académica Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura Contenido* (Vol. 3).
- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, ;, Crovetto, ;, Barbado, ;, Boned, ;, & Felipe, ; (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81–90.
- Bavaresco, G., Camargo, P., Barboza, S., De Castro, E., Victor, J., Souza, M., & Mezzadri, F. M. (2024). The profile of the brazilian municipal sports manager El perfil del gestor deportivo municipal brasileño. In *Retos* (Vol. 53). <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>
- Bernal-García, M. I., Salamanca Jiménez, D. R., Pérez Gutiérrez, N., & Quemba Mesa, M. P. (2020). Validez de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir percepciones físico-emocionales en la práctica de disección anatómica. *Educacion Medica*, 21(6), 349–356. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.008>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Facs*, 20(34).
- Carranza-Bautista, D. (2021). Sports or physical activity management: global intervention model Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global. *Retos*, 39, 961–972. <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303>
- Carranza-Bautista, D. (2024). Factores clave de éxito en la gestión del deporte universitario. *RICCAFD*, 13(1), 171–186. <https://doi.org/10.24310/riccafd.13.1.2024.17720>
- Claudio, P. E., Quintana, R. D., & Ponte, de los R.-G. (2020). Formación académica y competencias profesionales de los gestores deportivos: Nuevos desafíos para el siglo XXI. In *Competencias profesionales* (Vol. 1, pp. 163–173). <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com->
- Cremades, R. (2017). Validación de un instrumento para el análisis y evaluación de webs de bibliotecas escolares mediante acuerdo interjueces. *Investigación Bibliotecológica*, 31(71), 127–149.
- De Calasanz, J., Iniesta, R., Díaz Suarez, A., María, J., & Gullón, L. (2023). *Profile of the sports manager in municipalities with more than 100,000 inhabitants Perfil del gestor deportivo en municipios de más de 100.000 habitantes*. 12, 17. <https://revistas.um.es/sportk>
- Duclos-Bastías, D., Matus-Castillo, C., Flández-Valderrama, J., Cornejo-Améstica, M., & Giakoni-Ramírez, F. (2023). Valoración de las competencias profesionales en gestores deportivos municipales de Chile. *Retos*, 50, 831–837. <https://doi.org/DOI:>
- <https://doi.org/10.47197/retos.v50.100016>
- Estrada-Marcén, N., Gonzalo, G. S., Seral, J. C., Simón Grima, J., & Moliner, A. R. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza Professional profile of workers in the fitness sector in the city of Zaragoza. *Retos*, 35, 185–190. <https://doi.org/DOI:> <https://doi.org/10.47197/retos.v0i35.63892>
- Gómez Barrios, S. A. (2018). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776002>
- Gómez, R. I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8, 45–66. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com->
- Gómez-Rojas, P. J. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38(1), 49–55. <http://www.medigraphic.com/rmawww.medigraphic.org.mx>
- González-Naveros, S., Palomares-Cuadros, J., Torres-Campos, B., Padial-Ruz, R., & Cepero-Gonzalez, M. (2020). Los profesionales de la organización y gestión deportiva en Andalucía: Perfil profesional y características socio-demográficas y formativas. *J Sport Health Res Journal of Sport and Health Research*, 12(2), 140–151.
- Niebles, N. W., Ramón, J., Navarro, S., & Silveira Pérez, Y. (2023). Análisis sistémico del contexto mundial de gestión deportiva: aportes significativos de la revista Retos Systemic analysis of the world context of sports management: significant contributions of the Retos review *. In *Retos* (Vol. 48). <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v48.96951>
- Núñez, L. L. A., Bravo, R. L. M., Cruz, C. C. T., & Hinos-troza, S. M. del C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761–775. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- OpenAI. (2024, May 8). *Competencias del gestor deportivo*. ChatGPT de OpenAI.
- Padierna, C. J. C., Díaz, S. A., & Cachón, Z. J. (2020). Preferencias en formación permanente de gestores en instalaciones deportivas de Antioquia, Colombia. *Impetus*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.22579/20114680.743>
- Pérez-Tejero, J., Casas-Carmona, M., & Chávez, H. S. F. (2023). Competencias laborales en el mercado deportivo en España: la opinión de los empleadores. *Retos*, 50, 799–807. <https://doi.org/DOI:> <https://doi.org/10.47197/retos.v50.99425>
- Poblete, C. M. (2013). Métodos mixtos: Una aproximación a sus ventajas y limitaciones. In *Rev Chil Salud Pública* (Vol.

- 17, Issue 3).
- Rozo, R. K. D., Porras, R. K. A., Bolívar, S. D. O., Alexander, C. J., & Alexandra, L. J. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives. *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Salgado-Barandela, J., Barajas, Á., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V., & Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: Capacidades y Habilidades Necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deporte*, 424, 45–56.
- Sandino, R. M. C., Carranza-Bautista, D., Rojas, N. C. F., & Gomez, H. A. J. (2022). Factores clave de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica. *Revista Observatorio Del Deporte*, 8(2), 1–18.
- Toala Ponce, S. R., Gómez Pinillo, L. Y., Guevara Heredia, R. N., & Quiñonez Ortiz, E. C. (2022). Aplicación de la taxonomía de Bloom para mejorar la enseñanza-aprendizaje. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 176–189. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i6.507>
- Tobón, T. Sergio., Pimienta, P. J. Herminio., & García, F. J. Antonio. (2010). *Secuencias didácticas : aprendizaje y evaluación de competencias* (Vol. 1). Perason Educación de México.
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Datos de los/as autores/as:

Daniel Carranza Bautista
Manel Valcarce Torrente

carranzabd@hotmail.com
info@manelvalcarce.com

Autor
Autor