

## FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL DEPORTE UNIVERSITARIO

## KEY SUCCESS FACTORS IN UNIVERSITY SPORTS MANAGEMENT

Recibido el 17 de noviembre de 2023 / Aceptado el 2 de abril de 2024 / DOI: 10.24310/riccafd.13.1.2024.17720

Correspondencia: Daniel Carranza Bautista. carranzabd@hotmail.com

**Carranza-Bautista, D.**<sup>1ABCDEF</sup>

1 Universidad Autónoma de Nuevo León, México, carranzabd@hotmail.com

### Responsabilidades

<sup>A</sup>Diseño de la investigación, <sup>B</sup>Recolector de datos, <sup>C</sup>Redactor del trabajo, <sup>D</sup>Tratamiento estadístico, <sup>E</sup>Apoyo económico; <sup>F</sup>Idea original y coordinador de toda la investigación.

### ■ RESUMEN

El deporte universitario como pilar en la formación de los estudiantes, en su esencia desarrolla capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas desde la parte formativa y le da continuidad aquellos que practican el alto rendimiento. Además, para las universidades incluir esta actividad es un baluarte promotor del intelecto, valores, actitudes, aptitudes y de responsabilidad social. Sin embargo, la combinación del estudio con la práctica deportiva resulta ser complicada en su gestión, al enfrentar ciertas problemáticas, retos y factores que suelen ser un obstáculo para los deportistas, hecho que requiere de una gestión deportiva mayormente eficiente. Por tal motivo, este trabajo tiene como objeto de estudio, determinar aquellos factores clave de éxito que se requieren abordar en la gestión del deporte universitario, a través de un análisis cualitativo en deportistas, entrenadores y personal administrativo, obteniendo como resultado diez factores clave de éxitos donde destaca la atención y apoyo a los deportistas.

### ■ PALABRAS CLAVE

Deporte universitario, gestión deportiva, factores clave de éxito, problemáticas, retos, diagnóstico estratégico.



## ■ ABSTRACT

College sports, as a cornerstone of student training, in its essence, develops physical, technical, and psychological capabilities from its formative aspect and provides continuity to those who practice high performance. Also, the inclusion of this activity in universities is the bastion promotor of intellect, values, attitudes, aptitudes, and social responsibility. However, the combination of study with sports practice is complicated in its management when facing certain problems, challenges, and factors that are usually an obstacle for athletes, which requires more efficient sports management. Therefore, this work aims to determine the key factors of success that need to be addressed in college sports management through a qualitative analysis of athletes, coaches, and administrative staff that results in ten key success factors where athlete attention and support stand out.

## ■ KEY WORDS

College sports, sports management, key success factors, challenges, strategic diagnosis.

## ■ INTRODUCCIÓN

La práctica deportiva en el nivel superior está tomando relevancia al considerarla como un servicio que contribuye al desarrollo integral, formación de valores y de competencias desde la perspectiva personal, académico y profesional de los estudiantes. Con referencia a lo anterior se considera al deporte universitario como un programa con diferentes áreas que prestan un servicio en un ambiente estudiantil que busca mejorar las condiciones físicas, la salud, promover valores y trabajar competencias a lo largo de la formación universitaria. Sin embargo, el deporte universitario enfrenta problemáticas y retos que requieren de la identificación de factores claves para la generación de estrategias que permitan desarrollar un plan integral (1). Por otra parte, se señala que “compaginar el proceso de aprendizaje con la práctica deportiva constituye para muchos universitarios un obstáculo difícil de superar.” Además, puntualiza que existen aspectos que generan un conflicto de intereses como la adaptación a la vida universitaria, las dificultades y demandas el alumnado, aunado al proceso formativo y las ayudas que se requieren, donde se desprenden múltiples factores que inciden en la formación universitaria en combinación con la actividad deportiva (2). Desde otra perspectiva, el deporte universitario contribuye al bienestar físico y mental desde tres puntos claves que son: la recreación, la formación y la competencia. No obstante, resalta que presenta diversas



problemáticas al solo atender situaciones mediáticas y dejar a un lado la planeación eficiente, lo que conlleva una desatención para cubrir las necesidades que se demandan de forma natural en cuanto a la gestión de los diferentes recursos (3).

Dadas las condiciones que anteceden cabe resaltar que las actividades de competición intra universitarias representan una forma de promover el deporte universitario, al centrarse en programas deportivos internos promovidos por una dirección central, los cuales presentan algunas problemáticas que se acentúan en factores claves que son necesarios atender como la falta de vinculación del programa deportivo con las actividades académicas que se realizan en el aula, la falta de apoyo a los deportistas de alto nivel que requieren darle seguimiento a los estudios, la existencia de docentes que le restan valor a la formación deportiva, la escasa repercusión mediática que limita conseguir patrocinios y la poca inversión de las universidades en el deporte (4). Además, manifiesta que “los servicios de deportes son la estructura básica de la gestión deportiva en el ámbito deportivo de las universidades.” Así mismo, los servicios universitarios deben de estar orientados al cliente mediante un plan de desarrollo integral de actividades físicas y deportivas, basados en la calidad mediante la evaluación de las instalaciones y el personal que labora (5).

Desde lo anteriormente cabe mencionar que el deporte universitario requiere de tres aspectos relevantes para generar cambios sólidos y favorables como lo son: contar con una cultura organizacional, buscar gestores deportivos con un perfil gerencial y concebir una cultura gerencial, puntos claves que detonan las transformaciones que se requieren desde la figura del rol del gestor deportivo (6). En este propósito se establecen tres tareas esenciales que desempeña el rol del gestor deportivo, una hace referencia a la creación y operatividad de planes, otra a la gestión de proyectos y la última a la gestión de programas (7). Esto coincide con la idea de que los retos que presenta el deporte universitario están dirigidos a la creación de proyectos y planes de desarrollo a largo plazo, con una estructura que identifique los indicadores que impulsen verdaderamente al deporte institucionalizado (8).

De acuerdo con los razonamientos que se venido realizando, se puede afirmar que el deporte universitario es un ámbito de actuación que requiere de planes estratégicos, de la generación de proyectos, que sean concretados en programas operativos, los cuales pueden sustentar las bases con la utilización de herramientas de diagnóstico como la matriz FODA y cuestionamientos estructurados con preguntas estratégicas, que a través del análisis sistemático puedan proporcionar información para la identificación de factores clave de éxito, que contribuyan a disminuir



o anular las problemáticas presentes en la actualidad en el deporte universitario e intra universitario. Desde este razonamiento se puede considerar que los factores claves de éxito son “actividades, acciones, tareas o prácticas vitales que pueden ser controladas para influir de una forma fundamental al buen desempeño y logro de resultados deseados o satisfactorios en un área determinada como lo es la gestión deportiva o de actividades físicas” (9) Dicho de otra manera, un factor clave de éxito, es un punto de referencia fundamental que debe ser atendido de forma esencial o prioritaria en un entorno, contexto, ámbito de actuación, área, función, tarea o actividad para lograr el éxito en aras de alcanzar los propósitos, objetivos o metas planteados por un individuo u organización. Por lo tanto, este trabajo tiene como objeto de estudio, determinar factores clave de éxito en la gestión del deporte intra universitario a través de un análisis cualitativo que utilice herramientas de diagnóstico para el levantamiento de datos, los cuales sirvan de referencia para generar de forma estratégica posibles planes, proyectos y programas en las organizaciones universitarias con programas deportivos.

## ■ MATERIAL Y MÉTODOS

El estudio es de naturaleza cualitativa la cual hace referencia al proceso de investigación para el análisis y la interpretación, que considera las características de los datos a través del análisis de los contenidos de forma sistemática para su comprensión, explicación y entendimiento de la realidad (10). Por otra parte, aborda un enfoque exploratorio ya que busca anteceder a una investigación mayor, al evidenciar los posibles problemas, respaldar la viabilidad de los posibles instrumentos a utilizar y dar orden a metodologías posteriores (11). Además, es de corte transversal ya que solo se recolecto datos en una sola aplicación para describir la opinión de un grupo o población (12).

La investigación aborda una población de estudiantes que practican deporte a nivel universitario, entrenadores y personal administrativo que realiza una función de gestor deportivo que representan el conjunto de sujetos disponibles para la investigación. El tipo de muestreo fue no probabilístico accidental o consecutivo ya que “se fundamenta en reclutar casos hasta que se completa el número de sujetos necesarios para completar el tamaño de la muestra deseada” (13). Para este estudio el tamaño de la muestra fue de 129 participantes distribuidos de la siguiente forma: 107 deportistas dispersos en 33 disciplinas deportivas, 18 entrenadores y cuatro administrativos que realizan funciones de gestores deportivos.



El instrumento utilizado es un cuestionario estructurado con cinco preguntas abiertas, una para ubicar a los diferentes participantes según su categoría, cuatro preguntas abiertas que permiten realizar un análisis sistemático de la información y la integración de la matriz FODA que hace referencia a las (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) factores que, en un proceso metodológico, diagnostican una situación interna y externa que proporciona una situación estratégica de la organización (14).

Para la recolección de datos se aplicó el cuestionario vía online, a través de Google Forms, donde se descargó la información en formato de PDF para ser procesado en el software ATLAS ti. versión 8.4.5., posteriormente la información se analizó por ítem para generar citas, las cuales hacen referencia a la selección de un concepto o información relevante que se encuentra en un texto o cuestionamiento analizado para pasar a identificar códigos, que representan los datos en forma de conceptos como resultado de la síntesis y racionalización que permiten agrupar, generar una clasificación, gamificación o categorizar partiendo de la perspectiva y experiencia del investigador (15). Con referencia a lo anterior, en el análisis de los datos se crearon un total de 1161 citas, las cuales generaron un enraizamiento del código (Gr) de 1032, lo que aportó un Gr = 129 por cada variable de estudio y con ello lograr identificar 331 códigos diferentes relacionados con el objeto de estudio, cantidad que en relación al conteo por cada variable en la suma total alcanzaron una presencia de 883, con una interacción en co-ocurrencias (CO) de 2682 de las cuales 1405 CO corresponden a los cuatro cuestionamientos abiertos y 1277 CO fueron generadas por el análisis de los datos de la Matriz FODA, la tabla 1 muestra el Gr. por variable, los códigos que se identificaron, el porcentaje que representan esos códigos del total identificado, en número de co-ocurrencias y su porcentaje en relación con el total de las variables. Gr = enraizamiento de la variable, CO = co-ocurrencias.

**Tabla 1. Aportación de las variables al estudio en general en relación con su enraizamiento, códigos y co-ocurrencias de los códigos.**

No	Variables	Gr	Códigos	%	CO	%
1	Principales problemáticas	129	92	27.79	289	10.77
2	Factores claves de éxito en la organización	129	134	40.48	457	17.03
3	Factores claves de éxito en el área de desempeño	129	119	35.95	465	17.33
4	Retos de la práctica deportiva	129	73	22.05	194	7.23
	Subtotal		418		1405	
5	Fortalezas	129	98	29.60	318	11.85
6	Debilidades	129	121	36.55	334	12.45



No	Variables	Gr	Códigos	%	CO	%
7	Oportunidades	129	130	39.27	337	12.56
8	Amenazas	129	116	35.04	288	10.73
	Subtotal		465		1277	
	Total	1032	883		2682	

## ■ RESULTADOS

En lo que respecta a las principales problemáticas en la organización de forma general los cinco códigos con mayor incidencia hicieron referencia, a el material y equipamiento deportivo, la falta de espacios de entrenamiento, los uniformes, la organización y la atención y apoyo a los deportistas. En lo que respecta a la información proporcionada desde la perspectiva de cada involucrado en el estudio los deportistas plantean como principales problemas el material y equipamiento deportivo, la falta de espacios de entrenamiento, la atención y apoyo a deportistas y la forma en que se organiza el deporte. Mientras que los entrenadores mencionan que el material y equipamiento deportivo, la organización, la gestión eficiente de instalaciones, los uniformes y falta de espacios de entrenamiento son sus principales problemáticas. Por su parte el personal administrativo hace referencia primero a la forma de organizarse, la gestión eficiente de las instalaciones, a la falta de espacios de entrenamientos, la capacitación y falta de personal, lo anterior considera al Gr como diferenciador debido a la igualdad de CO en todos los códigos identificados ver figura 1, Gr = a enraizamiento del código, Co = a co-ocurrencias.





Figura 1. Principales problemáticas que enfrentan los deportistas en el deporte universitario.

En relación con el cuestionamiento que hace referencia a los factores clave de éxito en la organización del deporte universitario, de forma general se destacaron cinco códigos por su alto Gr y nivel de CO, destacando en primer lugar la atención y apoyo a deportistas, seguido de contar con material y equipamiento deportivo, mientras que la comunicación resultó ocupar el tercer sitio, seguido de la organización como una forma de estructurarse y operar, para ubicar en quinto lugar al trabajo con valores como se observa en la figura 2. Por su parte los deportistas de igual manera ubican la atención y apoyo como el primer factor clave, en segundo lugar, la comunicación, considerando al material y equipamiento deportivo, en tercer lugar, la organización en cuarto y el trabajo con valores en quinto. En lo que se refiere a la opinión de los entrenadores para ellos el primer factor clave es contar con el material y equipamiento deportivo, la organización la ubican en segundo lugar, la atención y apoyo al deportista en tercero, la comunicación en cuarto y el trabajo con valores en quinto lugar. Para los administrativos la planeación es un factor clave de éxito, ubicando el contar con material



y equipamiento deportivo en segundo lugar, la comunicación en tercero, la capacitación en cuarto lugar y en quinto lugar la gestión eficiente de instalaciones.

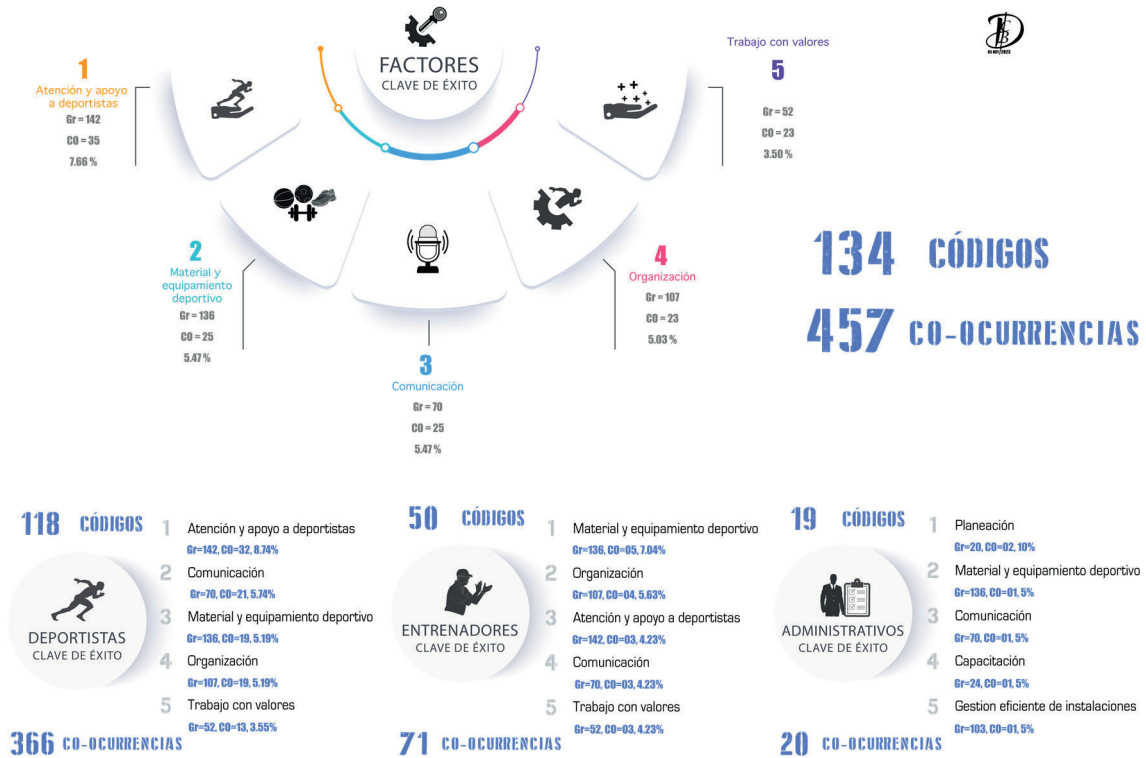


Figura 2. Factores clave de éxito en la organización del deporte universitario.

Otros de los resultados relacionados con el cuestionamiento anterior, tratan de profundizar sobre los factores claves de éxito que se tienen que gestionar específicamente en el área de desempeño de cada uno de los involucrados. Con respecto a esto, de forma general el principal factor clave resultó ser el contar con material y equipamiento deportivo, posteriormente el realizar un trabajo con valores, en tercer lugar, trabajar con la disciplina, en cuarto lugar, que se busque la gestión eficiente de instalaciones y como quinto factor ser más constantes ver la figura 3. En forma particular desde el punto de vista de los deportistas el primer factor más importante señala al trabajo con valores, en segundo lugar, contar con material y equipamiento deportivo, en tercer lugar, el trabajo de la disciplina, en cuarto lugar, contar con una gestión eficiente de instalaciones y en quinto lugar trabajar la constancia, mismos factores que se definieron de forma general, solo cambia el orden de importancia. Para los entrenadores los factores clave de éxito identificados inician con el contar con material y equipamiento deportivo, seguido del trabajo con valores, en este orden señalan la gestión eficiente de instalaciones,





en cuarto lugar, la atención y apoyo a deportistas y en quinto lugar acomodar los horarios de entrenamiento. Por su parte los administrativos ponen en primer plano contar con material y equipamiento deportivo, realizar una gestión eficiente de las instalaciones, gestionar los horarios de entrenamiento, el mantenimiento de las instalaciones y por último trabajar en equipo.

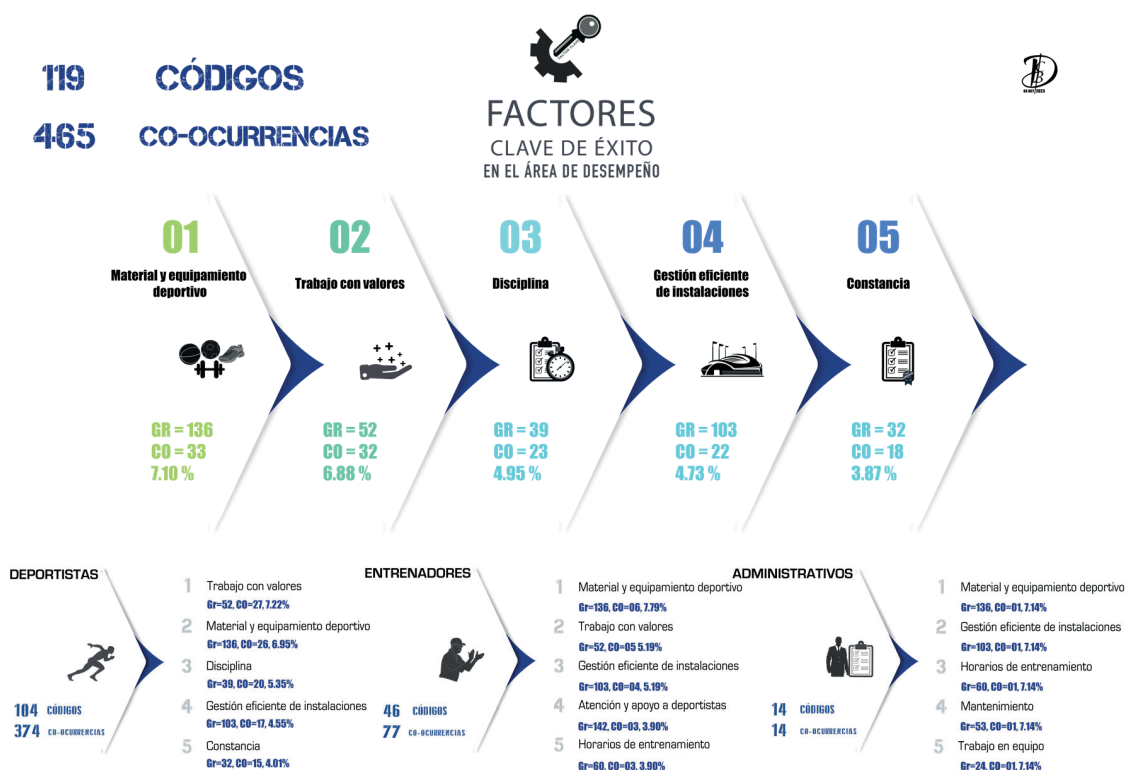


Figura 3. Factores claves de éxito en el área de desempeño

En los resultados que se obtuvieron al cuestionamiento relacionado con los principales retos que enfrenta la gestión del deporte universitario, dentro de los principales cinco retos destacan, la organización como una forma de operar, quedar en primer lugar en las competencias, la atención y apoyo a los deportistas, realizar una gestión eficiente de las instalaciones y dar apoyo a todas las disciplinas deportivas tal como se observa en la figura 4. En las respuestas proporcionadas por los deportistas el principal reto hace alusión a la organización, posteriormente a la atención y apoyo a deportistas, seguido de apoyar a todos los deportes, quedar en primer lugar en todas las competencias y por último dentro de los primeros cinco, mejorar constantemente. Respecto a los entrenadores priorizan con quedar en primer lugar en todas las competencias, buscar la excelencia, contar con entrenadores capacitados, mejorar constantemente y dar difusión a los deportes.



Finalmente, en lo que se refiere a los administrativos el principal reto es lograr una gestión eficiente de instalaciones, quedar en primer lugar en todas las competencias, contar con entrenadores capacitados, buscar la excelencia y desarrollar a los deportistas.

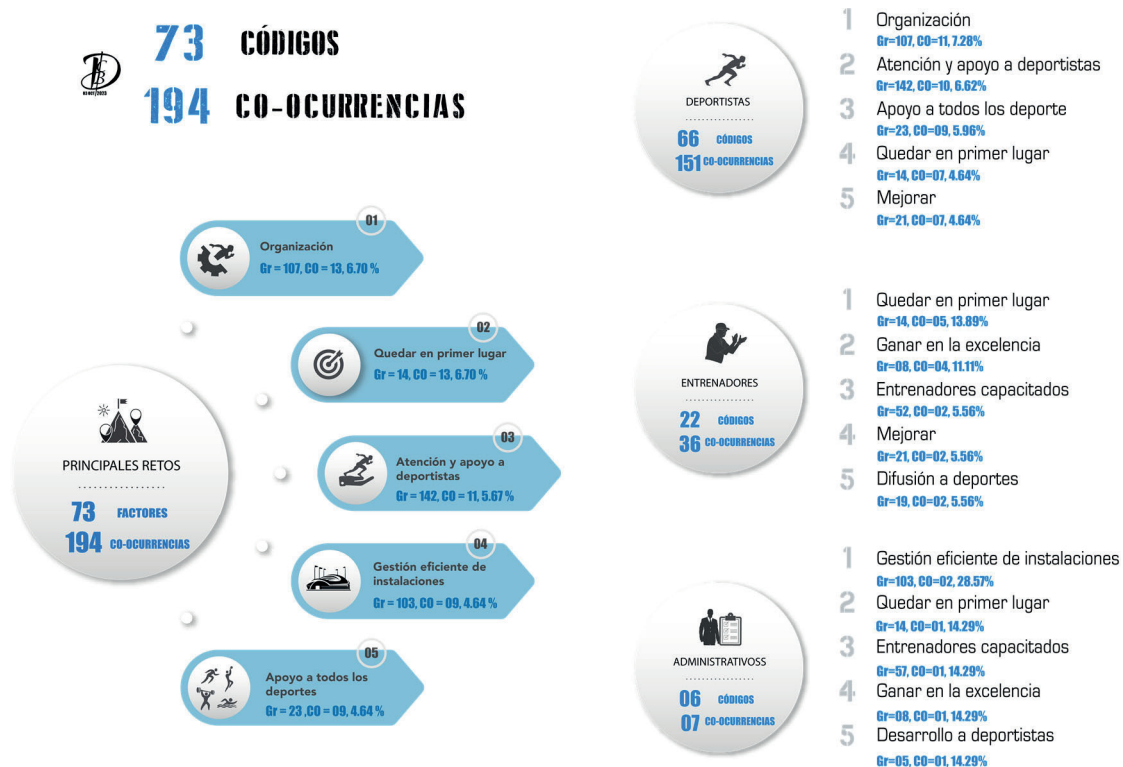


Figura 4. Principales retos que enfrenta la gestión del deporte intra universitario desde la opinión de los deportistas, entrenadores y administrativos en la organización.

En los resultados generados de la matriz FODA, se llegan a identificar códigos que se contraponen como la gestión eficiente de las instalaciones y la organización que son consideradas como una fortaleza, pero por otra parte de la muestra las consideran como una debilidad, esto hace notar la disparidad con la que afecta la gestión un sector que se ve mal atendido contra aquellos que se ven beneficiados. En lo que concierne al entorno externo se destaca que la muestra en gran parte no llega a identificar en primera instancia oportunidades ni amenazas. Sin embargo, se destaca la oportunidad de capacitación en la gestión y la planeación y desarrollo de proyectos en el deporte intra universitario, mientras que en las amenazas figuran otras dependencias desde la parte competitiva, aunado a la falta de espacios de entrenamiento y falta de instalaciones como se muestra en la tabla 2, donde el orden de los



códigos está en relación con el nivel de co-ocurrencias que muestra cada uno en la variable de la matriz que impacta.

**Tabla 2. Códigos relevantes identificados por variable de la matriz FODA en relación con el deporte intra universitario.**

Variable FODA	Códigos	Gr	CO	%CO
 Entorno interno	1 Atención y apoyo a deportistas	142	29	9.12
	2 Entrenadores capacitados	57	20	6.29
	3 Programa de becas	33	16	5.03
	4 Organización	107	15	4.72
	5 Gestión eficiente de las instalaciones	103	13	4.09
 Entorno interno	1 Material y equipamiento deportivo	136	23	6.89
	2 Organización	107	20	5.99
	3 Gestión eficiente de las instalaciones	103	16	4.79
	4 Uniformes	57	15	4.49
	5 Horarios de entrenamiento	60	14	4.19
 Entorno externo	1 No identifica oportunidades	34	29	7.90
	2 Capacitación en la gestión de AFyD	88	14	4.09
	3 Planeación y desarrollo de proyectos	32	07	1.91
	4 Integración de la tecnología	18	07	1.91
	5 Nuevos mercados	08	07	1.91
 Entorno externo	1 No identifica amenazas	29	29	10.07
	2 Otras facultades	14	14	4.86
	3 Falta de espacios de entrenamiento	39	12	4.17
	4 Falta de instalaciones	20	12	4.17
	5 Falta de mantenimiento	53	10	3.47

## ■ DISCUSIÓN

En los resultados mostrados en su estudio enfatiza en los factores y barreras que afectan la práctica deportiva de los estudiantes universitarios (1), los cuales radican en cinco puntos clave que son: conocer el accionar de la actividad física y deportiva, elevar la disposición de práctica, atender la deserción deportiva, eliminar las barreras que afectan al deportista - estudiante universitario y aplicar una estrategia integral. Estos resultados coinciden de forma indirecta con los factores clave que enfatiza el estudio realizado, donde se puntualiza en dar atención y apoyo a los deportistas, mantener una comunicación, trabajar con valores y gestionar de forma eficiente los horarios de entrenamiento. Estos resultados proveen un vínculo que coincide en dar respuesta desde una perspectiva generalizada para generar estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo y sustentabilidad a la práctica del deporte universitario. Sin embargo, cabe resaltar que ambos resultados a pesar



de que se complementan pertenecen a dimensiones diferentes de análisis, esto debido a los diferentes objetivos que persiguen ambos estudios.

A partir del diagnóstico en la jefatura de deportes en la Universidad de Rosario Colombia, donde se aplicó herramientas como la matriz FODA y el análisis PESTEL (3). Se encontró que los resultados enfatizan en la importancia de generar planes estratégicos a partir de la información que se genera, la cual permite organizar los procesos, la gestión de recursos de forma eficiente, integrar proyectos, trabajar sobre modelos de becas y trabajar sobre la capacitación del personal. Estos resultados tienen un enfoque más general y estratégico en relación con los factores claves de éxito identificados en el presente estudio. No obstante, los factores que muestra el diagnóstico tales como la atención y apoyo al estudiante, la capacitación, la organización, la gestión eficiente de las instalaciones, la gestión de material y equipamiento, trabajar con un programa de valores y la comunicación, son elementos que detonan la generación de estrategias, planes, proyectos y programas en el ámbito del deporte universitario e intra universitario. De igual manera este último razonamiento coincide con lo expuesto en relación con rol del gestor deportivo (7), que las principales funciones radican en la creación y operación de planes, proyectos y programas, según sean los ámbitos de actuación en los que se interviene.

En el estudio relacionado con la calidad percibida en los servicios deportivos en el ámbito universitario (5), concluye que los elementos vinculados a las instalaciones como el ambiente físico, equipamiento y materiales, higiene y limpieza, mantenimiento, amplitud y comodidad, vestuarios, aseo y duchas tienen una incidencia significativa en la satisfacción de los usuarios motivo por el cual deben de ser atendidos por los gestores deportivos. Estos resultados se asemejan a los elementos claves de la gestión eficiente de las instalaciones, el mantenimiento, material y equipamiento en el ámbito del deporte universitario, los cuales han sido identificados en el estudio como factores claves de éxito y que abordados de forma eficiente no solo elevan la calidad y satisfacción de los usuarios, sino que también contribuyen a la gestión exitosa del deporte en el entorno estudiantil.

En el análisis de la relación compleja entre estudios y deporte (2). En los resultados destaca algunas problemáticas que enfrentan los deportistas universitarios donde menciona a la falta de atención y apoyo, información sobre becas específicas, la poca flexibilidad del profesorado para combinar las clases con la práctica deportiva, la combinación entre entrenamiento, competiciones y el deber de asistir a clases. Estos problemas coinciden principalmente, con los resultados que señala a los factores clave de éxito de atención y apoyo a deportistas y la



programación de horarios de entrenamiento principalmente y de forma indirecta, al factor clave de la organización como una forma eficiente de gestionar los recursos administrativos, a través de la estructura organizacional.

Desde los trabajos considerados en la literatura de este estudio, de forma muy general coinciden en sus resultados que las principales problemáticas están relacionadas con factores que tienen que ver con la combinación de estudiar y practicar deporte (1, 2, 3, 5). Este hecho lleva a discutir que en los resultados del presente estudio donde se destaca la atención y apoyo a los deportistas, es el factor clave de mayor incidencia y el cual puede ser considerado una dimensión que albergue todos los criterios relacionados con estudiar y practicar deporte, entre los que se pueden considerar el de elevar la disposición de práctica, atender la deserción deportiva, eliminar las barreras que afectan al deportista - estudiante universitario, buscar una satisfacción digna en el rol de deportista - estudiante, trabajar sobre los programas de becas, encontrar estrategias para combinar los estudios con la práctica o trabajar sobre la flexibilidad de los profesores.

## ■ CONCLUSIONES

Según se ha visto, dentro de las principales problemáticas que presentan los deportistas en la práctica deportiva universitaria e intra universitaria, desde los resultados que arroja el estudio se relacionan principalmente con cuestiones operativas de la gestión del servicio, con un enfoque hacia la gestión de recursos como lo son el material y equipamiento deportivo, los espacios de la gestión de entrenamiento y gestión de uniformes. Por otra parte, la atención y apoyo a deportistas es una problemática que ocupa el quinto lugar general y puede ser multifactorial al demandar acciones y soluciones concretas del quehacer diario en el rol de estudiante-deportista.

En relación con los principales retos, los deportistas demandan una mayor organización por parte de la institución. Además, queda claro que obtener resultados favorables en las competencias representa un reto que la estructura organizativa y deportistas asumen. En este mismo sentido, pero con otro resultado, la atención y apoyo a deportistas lejos de ser una problemática, de igual manera aparece como un reto, mientras que la gestión de recursos se manifiesta a través de lograr gestionar de forma eficiente las instalaciones.

En el marco de las observaciones anteriores en la aplicación de la matriz FODA, en lo que respecta a las fortalezas y debilidades que representan la estructura interna, se encuentran resultados como la organización y gestión eficiente de las instalaciones, las cuales se contraponen este





resultado lejos de ser una opinión encontrada representa un resultado que señala la falta de igualdad en la gestión deportiva de la institución. Ahora, desde las condiciones que anteceden, cabe señalar que en el resultado de las oportunidades y amenazas que representan los factores externos, que los encuestados en la muestra deben de considerar, sobre sale el que no identifican oportunidades, ni amenazas, hecho que pone al descubierto la falta de conocimiento sobre el entorno externo y aquellos factores que pudieran impactar de forma positiva o negativa a la organización.

Todo lo anterior, más el análisis de la información en general que integra los cuatro cuestionamientos abiertos de preguntas estructuradas y la matriz FODA, da como resultado la determinación de diez factores clave de éxito para la gestión de la práctica del deporte universitario, en cualquiera de sus niveles de aplicación para la institución y estos son: 1) dar atención y apoyo al deportista, 2) gestionar el material y equipamiento deportivo, 3) la forma en cómo se estructura y gestiona la organización, 4) la gestión eficiente de las instalaciones, 5) la comunicación, 6) gestión de los horarios de entrenamiento, 7) contar con entrenadores capacitados, 8) proporcionar uniformes, 9) dar mantenimiento y 10) trabajar con valores tal como se puede observar en la figura 6.

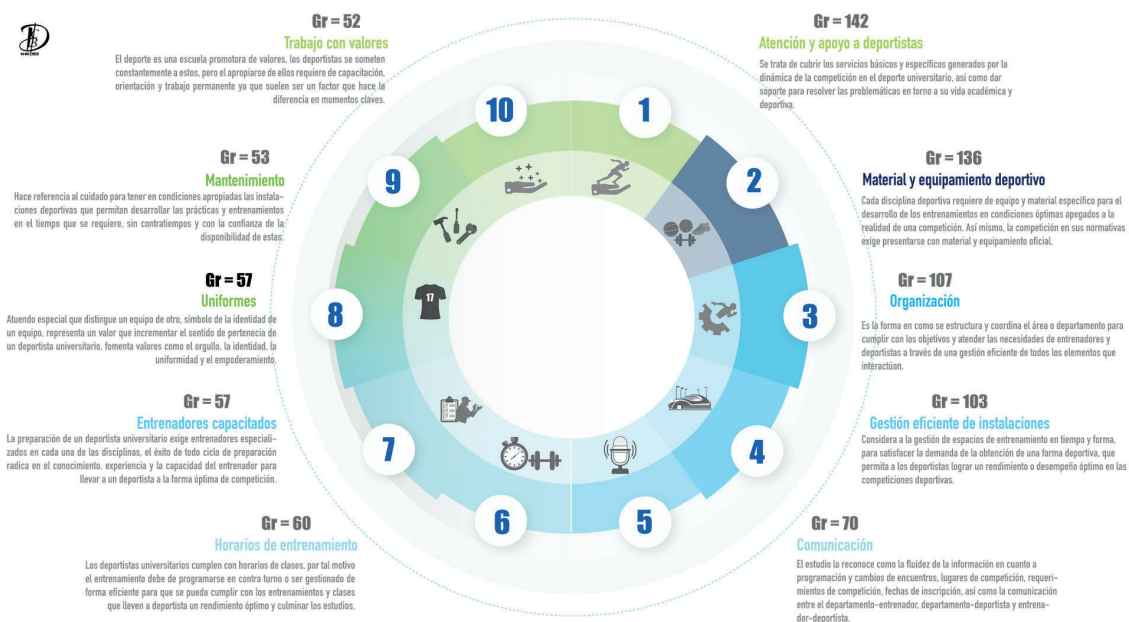


Figura 6. 10 factores clave de éxito para la gestión del deporte intra universitario





## ■ LIMITACIONES Y CAMINOS FUTUROS

En el momento del levantamiento de los datos, la estructura de la organización contaba tan solo con cuatro administrativos que representaron el 100% de la muestra, hecho que limitó el análisis del estudio cualitativo realizado en esta categoría y que pudiera ser amplia en estudios posteriores.

Por otra parte, los resultados generados proporcionan líneas de acción para realizar investigación en relación con la generación de un plan de desarrollo en el deporte universitario. Además, provee información relevante para la creación de un modelo de gestión del deporte universitario, el cual puede contribuir con criterios, estrategias y políticas a seguir para resolver las problemáticas planteadas tanto en la literatura consultada como en los resultados que proporciona el presente estudio.

## ■ REFERENCIAS

1. Bonifaz Arias IG, Mazón Moreno OD, Tocto Lobato JG, Díaz LG. Prospectivas del deporte universitario en la ESPOCH: Una estrategia para su desarrollo y sustentabilidad. *Conciencia Digital*. 2022 Jul 25;5(3.1):184-99.
2. Álvarez Pérez E, Ramallal G, Aguilar L. Redalyc. La formación universitaria de deportistas de alto nivel: análisis de una compleja relación entre estudios y deporte. 2014; Available from: [www.retos.org](http://www.retos.org)
3. Rincon Cruz Carlos Andres. El deporte como área estratégica en instituciones de educación superior: el caso de la jefatura de deportes de la Universidad del Rosario [Internet]. Vol. 1, Tesis. 2019 [cited 2023 Oct 2]. p. 1-48. Available from: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20800>
4. Sánchez Ferral Julio. Evaluación del programa deportivo universitario del servicio de deportes en el campus de Segovia. Tesis [Internet]. 2017 [cited 2023 Oct 3];1:1-149. Available from: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25453/TFM-B.1089.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Fernández DA, Rial Boubeta J, Rial Boubeta A. Evaluación de la calidad percibida de los servicios deportivos en el ámbito universitario 1. Vol. 22. 2013.
6. Alfredo S, Barrios G. Deporte universitario y cultura gerencial en ecuador [Internet]. 2019. Available from: <http://emasf.webcindario.com>
7. Carranza-Bautista D. Sports or physical activity management: global intervention model Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global [Internet]. 2021. Available from: [www.retos.org](http://www.retos.org)



8. Gómez Mendoza Pamela Guadalupe CRM y VOE. El deporte universitario en la UAEMéx en relación con el deporte profesional en México. *D' Perspectivas Siglo XXI*. 2023;10(19).
9. Sandino Rodríguez Martha C., Carranza-Bautista D., Rojas C., Gomez A. Factores clave de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica. *Revista observatorio del deporte*. 2022 May 1;8(2):1-18.
10. Rueda Sánchez MP, Armas WJ, Sigala-Paparella SP. Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales. *Cienc Soc*. 2023 Jun 10;48(2):83-96.
11. Alonso N, Aguirre M. El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa.
12. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. 4th ed. McGraw-Hill Interamericana, editor. Vol. 1. México; 2014. 1-300 p.
13. Otzen T, Manterola C. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio Sampling Techniques on a Population Study. Vol. 35, *Int. J. Morphol*. 2017.
14. Ponce Talancón H, Santo Tomás U. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones [Internet]. Vol. 12. 2007 [cited 2023 Oct 4]. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
15. Monge A. Virginia. La Codificación En El Método De Investigación De La Gronde. *Innovaciones Educativas*. 2015;22:77-84.