

**APUNTES SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA  
UNIVERSITARIA**

**NOTES ON THE IMPROVEMENT OF UNIVERSITY SPORTS MANAGEMENT**

Lic. Karla L. Romero Castellanos

Facultad de Economía, UH

[karlalorena254@gmail.com](mailto:karlalorena254@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7954-5438>

Dra. Silvia Odriozola Guitart

Facultad de Economía, UH

[silviao@fec.uh.cu](mailto:silviao@fec.uh.cu)

<https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Dra. Lourdes Souto Anido

Facultad de Economía, UH

[lourdes@fec.uh.cu](mailto:lourdes@fec.uh.cu)/ [lour85des@gmail.com](mailto:lour85des@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

**Palabras claves:** Cuba, deporte universitario, gestión deportiva, modelos de negocio, gestión de instalaciones deportivas

**Keywords:** Cuba, university sport, sports management, business models, management of sports facilities

**Códigos** M2, M11, M14

## **RESUMEN**

El deporte universitario en Cuba ha sido históricamente un importante complemento en la formación de profesionales debido a los variados beneficios que se experimentan con su práctica. A pesar de ello, en los tiempos más recientes, se ha observado un retroceso importante: la combinación de una decreciente participación con el deterioro de las instalaciones e implementos deportivos. Lo anterior ha conllevado a que los torneos no tengan la organización, ni el nivel de calidad requeridos. La fuente principal de financiamiento en nuestro país al deporte universitario ha sido el presupuesto estatal, lo cual implica que, en condiciones de restricciones materiales, económicas y financieras, estos fondos son insuficientes y compiten con otros objetivos prioritarios de la educación superior. En el actual contexto cubano, en el que se han diversificado los actores económicos, se hace necesario repensar la gestión del deporte universitario a partir de la utilización de vías alternativas de financiamiento que garanticen mayor calidad a la actividad deportiva.

## **ABSTRACT**

University sport in Cuba has historically been an important complement in the training of professionals due to the various benefits that are experienced with its practice. Despite this, in recent times, a significant setback has been observed: the combination of a decreasing participation with the deterioration of sports facilities and equipment. The foregoing has led to tournaments not having the organization or the level of quality required. The main source of financing in our country for university sports has been the state budget, which implies that, in conditions of material, economic and financial restrictions, these funds are insufficient and compete with other priority objectives of higher education. In the current Cuban context, in which economic actors have diversified, it is necessary to rethink the management of university sports based on the use of alternative financing channels that guarantee higher quality in sports activity.

## **Introducción**

Es un hecho sabido que la actividad física es importante para la salud de infantes y adultos. Es más, según lo señala la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 6% de las muertes en el mundo se deben a la falta de actividad física y un 5% se produce a causa del sobrepeso y la obesidad. Entre los principales beneficios de practicar actividades deportivas está el poder mejorar el estado de ánimo y fortalecer las relaciones interpersonales al realizar deportes colectivos.

Al mismo tiempo, que el deporte ha dejado de ser una actividad marginal, practicada por unos pocos, y se ha convertido en un elemento fundamental de cohesión social, indicativo de la calidad de vida. El mismo se ubica como un fenómeno social, económico e, incluso, político de gran importancia para las sociedades actuales, no solo porque brinda enormes beneficios de orden físico, sino también psicológico y económico. Su influencia en un gran sector poblacional, la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de las más avanzadas y nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y si se es consciente de su significado como factor de desarrollo para los países y regiones.

En este contexto, el deporte universitario ha ido adquiriendo una importancia creciente entre la compleja pluralidad de actores que participan en la actividad deportiva. A nivel internacional, existen disímiles modelos de gestión y mecanismos de financiamiento de esta actividad en las instituciones de educación superior.

Precisamente al análisis de esta temática se dedica el presente artículo. El mismo ha quedado estructurado en tres apartados: el primero está dedicado a los elementos conceptuales que fundamentan la importancia de la organización y gestión deportiva así como la gestión de instalaciones ; el segundo se sistematizan los modelos de gestión deportiva en las universidades y se exponen diversas experiencias exitosas en el ámbito internacional, y en el tercero se realiza las primeras aproximaciones para el perfeccionamiento de la gestión de deportiva en las instalaciones, el caso del estadio Juan Abrantes de la Universidad de la Habana

## **Aspectos conceptuales**

Según (Robbins y Coulter, 2005), se le denomina gestión a todos los trámites que se hacen, con el propósito final de resolver situaciones presentadas en la misma, o llegar a concluir proyectos establecidos. Por ende, cuando este término se asocia con el deporte, y da lugar a la gestión deportiva, esta se define como aquella que se encarga de la planificación, evaluación y acción en esta área mediante estructuras programáticas y proyectos que se dedican a darle proyección al deportista y sacar provecho de su talento para brindarle estabilidad emocional y económica.

La finalidad de la gestión deportiva es crear un ambiente de éxito mediante programas que den a conocer a los deportistas y crear una institución que exporta talento deportivo y encargarse de la parte correccional del mismo.

Consecuentemente, las organizaciones deportivas ya han asimilado la necesidad de adoptar criterios de gestión en su quehacer cotidiano. El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria, ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes, trascendentes podría decirse, que los simplemente económicos. La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos deportivos; por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos y también económicos, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción (Mestre Sancho, 2013).

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite la participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte, en general. Para lograr esta tarea, las unidades competentes de las organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos, metas y acciones claramente determinados en un sistema operativo global.

El mundo deportivo ha cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento que tiene la sociedad respecto al deporte. Es necesario identificar a la gestión deportiva como un proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la

planificación y regulación dentro de una organización, a fin de realizar objetivos determinados.

El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de factores, que actúan de manera planificada, racional, coordinada; la cual busca la eficiencia, el mejor rendimiento y un equilibrio de resultados (Mestre Sancho, 2013). La definición de términos se acerca a concretar el objeto de estudio, encontrando que la gestión es la coordinación de aspectos como son planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados, de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuando mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión.

Una aproximación al concepto de gestión deportiva pudiera ser “la coordinación de recursos, tecnologías, procesos, personal y contingencias situacionales para una producción e intercambio eficiente de los recursos deportivos” (Chelladurai, 1995). La gestión deportiva también se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización de la entidad deportiva en cuestión (Cansino, 1992).

Ciertamente, la gestión deportiva es la aplicación de la administración colocando un supervisor a cargo, para que él mismo tenga las tareas de planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar. Como también evaluar y asignar las habilidades humanas y técnicas para lograr una buena gestión. Se le añade la palabra deportiva cuando todo lo mencionado anteriormente es aplicado en las instituciones deportivas que lo necesitan para lograr sus metas u objetivos, elaborando programas y proyectos que involucren al deporte y todo lo que este conlleva.

El objetivo de la gestión deportiva, por ende, es administrar y gestionar los escenarios donde se realice el deporte en todas sus facetas; conducir cualquier tipo de institución deportiva y que, a partir del planeamiento, desarrollo, ejecución, control y una adecuada elección de los recursos humanos para el acompañamiento de la gestión con la utilización de las herramientas adecuadas, se logren cumplir objetivos necesarios para el desarrollo de la actividad. El producto que surge como resultado de esta, no resulta un bien tangible, sino que constituye la prestación de un servicio deportivo, exceptuando en el sector de la

producción y comercialización de instalaciones, equipamientos y otros productos deportivos (Rodríguez, 2019).

En este sentido, se pueden identificar tres sectores fundamentales de la gestión deportiva: gestión deportiva pública, gestión deportiva empresarial y gestión deportiva social (Pereira, 2015). En la primera clasificación, los poderes públicos ejercen las competencias atribuidas de carácter deportivo en su ámbito territorial, a través del órgano administrativo correspondiente. Una organización deportiva pública está constituida por las unidades administrativas, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas de promoción del deporte y gestión y construcción de instalaciones deportivas (Azula, 2008).

Este tipo de gestión ha sido afectada en gran medida por la crisis económica que enfrenta el mundo en las últimas décadas, lo que ha generado significativos recortes derivados de una política de reducción de la deuda pública en la mayoría de los países, hecho que condiciona el desarrollo del deporte ciudadano y del deporte de alto nivel. En este contexto, una medida recurrente ha sido la reducción del presupuesto de deportes para afrontar la crisis y sus principales consecuencias repercuten en el desarrollo de programas deportivos de interés general relacionados con el ocio activo, la salud y la educación. Consecuentemente, una concepción equivocada y sesgada del deporte, concebido como actividad secundaria, lo excluye de un tratamiento prioritario en el gasto público que tienen otras prestaciones sociales en la actualidad (Rodríguez, 2019).

Por su parte, la gestión deportiva empresarial se caracteriza por poseer un enfoque de negocio, diferenciando las empresas de servicios deportivos –dedicadas a la organización y desarrollo de actividades y/o gestión de instalaciones– de otras empresas inmersas en el deporte profesional que explotan el espectáculo deportivo. Asimismo, estas realizan labores de consultoría, asesoramiento y formación de especialistas y técnicos. La labor de consultoría y asesoramiento, surge de la necesidad de las entidades públicas y privadas de una gestión eficiente y de excelencia, por lo que se han creado empresas en todo el mundo con funciones como la gestión de la comunicación, planificación de infraestructura deportiva, representación de jugadores, captación de recursos económicos, entre otras (Rodríguez, 2019).

Por último, se encuentra la gestión deportiva social, sector integrado por organizaciones no lucrativas, dentro de las que se destacan el asociacionismo deportivo y las fundaciones deportivas. Existe una clasificación de este tipo de organizaciones que las diferencia en asociaciones de primer grado, constituidas por personas físicas que se asocian para crear una entidad con personalidad jurídica propia, con el objetivo de practicar o promocionar la actividad deportiva; y las de segundo grado, constituidas por las asociaciones mencionadas anteriormente que se unen en una nueva entidad para desarrollar de forma conjunta una serie de programas deportivos (Rodríguez, 2019).

Dado el gran crecimiento en la demanda deportiva, en las actividades físicas y en el aprovechamiento del tiempo libre en gran parte de la sociedad, surge y se fortalece la gestión deportiva. De ahí la importancia de tener lugares adecuados y personas preparadas profesionalmente, que no solo conozcan por encima los parámetros, es decir, personas inexpertas en la materia; sino que, cada vez más, incrementen su experticia e introduzcan los adelantos de la ciencia y la tecnología que en esta esfera se generan.

Anteriormente, a diferencia de los tiempos actuales, la función de entrenar y organizar era dictada por profesionales diferentes al área del deporte o la gestión, lo cual no llevaba a los resultados esperados. Por el contrario, al ser parte de una industria que había obtenido tanta importancia en el mundo, se debía tener la preparación necesaria para influir sobre los diferentes factores que vienen de la mano del deporte.

Por ello se llevó a la profesionalización de la gestión deportiva, como parte necesaria e indispensable para dichas disciplinas deportivas, con el fin de darle la importancia que requería, en tanto se ha ido convirtiendo el deporte en una gran industria que genera muchos beneficios.

De igual forma, son clave hoy día los gestores deportivos para el desarrollo del deporte, tanto así que para poder formar parte del mismo y ejercerlo, se necesitan estudios previos y especialidades avanzadas que brinden los conocimientos necesarios para realizar una gestión impecable y obtener los reconocimientos generales como institución deportiva.

En la actualidad, la gestión de las infraestructuras deportivas es una de las vertientes de dirección más importantes de los gestores deportivos. Sin embargo, esto no siempre fue así. Apenas unas décadas atrás, el deporte en general, y las instalaciones deportivas en concreto,

ni tan siquiera se dirigían. Simplemente su cuidado quedaba en manos de la figura del “encargado”, que era el responsable principal del mantenimiento del centro.

Así, la gestión de instalaciones deportivas es un área que ha ido ganando gran popularidad y relevancia en los últimos años. Esta área de especialización, dentro de la gestión deportiva, es la encargada de dirigir, organizar y gestionar de forma interna y externa todo tipo de centros e instituciones deportivas. El objetivo principal es mantener, administrar y supervisar todo tipo de entidades deportivas, fomentando la práctica del deporte, independientemente de que estas entidades persigan o no un fin comercial.

La gestión de instalaciones deportivas aspira también a implicar a la sociedad en la práctica deportiva, organizando actividades en instituciones y centros. En conclusión, estas se encargan de llevar a cabo todo lo relacionado con la planificación, funcionamiento y coordinación de cualquier centro deportivo, ya sea público o privado.

Las tareas que se recogen en este tipo de gestión van desde el diseño de planes operativos hasta la construcción de dichas entidades. Por lo tanto, la gestión de instalaciones deportivas debe aplicarse a cualquier centro, organización o institución dedicada a la práctica deportiva.

De este modo, el proceso de dirección y gestión tiene que orientarse de forma tal que las organizaciones puedan asimilar las nuevas exigencias. Para ello, resulta necesario utilizar nuevos enfoques y tendencias que permitan la implantación del nuevo modelo organizativo en el proceso de dirección y gestión. Se trata de lograr el acto de mirarse día a día por dentro para detectar reservas, eliminar fallas y avanzar por el camino de la excelencia, lo cual no puede ser una acción privativa de los directivos, sino de todos los actores implicados.

La profundidad de las transformaciones es tal que, según (Kliksberg, 2006), las instalaciones de avanzada se inclinan por favorecer el proceso de dirección y gestión. Esto significa transformaciones en las organizaciones que implican, no solo acciones de perfeccionamiento, sino también un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los recursos humanos para desempeñar en condiciones nuevas, así como la creación de organizaciones de nuevo tipo, diseñadas con el concurso de todos y un marcado énfasis en el enfoque estratégico.

Como eslabón fundamental de todo el sistema deportivo, las instalaciones deportivas están llamadas a jugar un papel de receptor y acelerador de todos esos cambios, así como regulador de la implantación y perfeccionamiento de las medidas asociadas a las mismas. Uno de los aspectos trascendentales de este proceso es la variación cualitativa experimental por las entidades, en lo referente a su relación con el entorno, destacándose dentro de ellos el desarrollo de vínculos económicos de nuevo tipo y una marcada orientación hacia las relaciones de mercado, como vía para el logro de sus objetivos.

Sin dudas, esas transformaciones imponen la necesidad del perfeccionamiento organizacional para lograr una adecuada interrelación con el entorno y, dentro de ello, contar con un eficiente sistema de dirección, aspecto imprescindible para garantizar el aprovechamiento máximo de las capacidades productivas y una máxima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Un componente básico, esencial de todo sistema de dirección, es su forma de organización o estructura, la cual se fundamenta racionalmente, teniendo en cuenta las características concretas del objetivo de dirección, la influencia del entorno y las particularidades de los procesos productivos y de realización que se operan en el mismo. Una adecuada estructura organizativa de dirección, permite elevar la eficiencia del trabajo de dirección en su conjunto, simplificar las operaciones y trámites de solución de los problemas, reducir el número de personal y recursos sólo a lo imprescindible, racionalizar los procesos de emisión, procesamiento de información y toma de decisiones (Rodríguez, Hernández Gómez, & García Pedraja, 2011).

Ahora bien, cuando se hace referencia a los diferentes modelos de gestión de instalaciones deportivas, se está aludiendo a los modos legales y vigentes que pueden utilizar tanto la administración pública (gestión pública), como la iniciativa privada (gestión privada), para llevar a cabo sus servicios deportivos.

Aunque esta figura cubre un amplio espectro de tareas y ejerce numerosas funciones, se destacan como principales:

- Administrar de forma interna y externa el complejo o instalación deportiva desde diferentes áreas, incluyendo todas y cada una de las actividades que en ellas se realizan.

- Supervisar y coordinar el mantenimiento de las instalaciones, asegurando el mejor estado posible, tanto de los espacios, como de los recursos y materiales deportivos.
- Participar en el diseño y organización de las diferentes estrategias elaboradas por el departamento de marketing deportivo, dominando a su vez ciertas herramientas de gestión (softwares y programas).
- Coordinar la gestión de eventos de carácter deportivo, social o cultural organizados por la institución y que tengan lugar en cualquier espacio de las instalaciones deportivas.
- Prestar apoyo, sirviendo como enlace o punto común, en el intercambio de información de los diferentes equipos que intervienen en la gestión del complejo o instalación deportiva.
- Asesorar en el diseño y construcción de centros deportivos, conocedor de las necesidades específicas de este tipo de instalaciones.

En este contexto y cada vez con mayor intensidad, se requiere de una gestión más eficiente de las organizaciones de servicios deportivos. Por ello, el estudio de la calidad total debe ser considerado un aspecto esencial en la gestión de los servicios deportivos. Dentro de la filosofía empresarial, tiene vital atención conocer cuáles serían las claves para que las organizaciones deportivas ofrezcan un servicio de excelencia a quienes son el pilar de su gestión, es decir, a sus usuarios/as.

Consecuentemente, toda instalación debe obedecer a una estrategia de gestión y marketing, el cual se sustenta en cuatro pilares básicos: el área de recursos humanos, área de gestión de actividades, la gestión económica y la infraestructura del centro.

Como cualquier organización, las instalaciones deportivas deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia; aunque en la realidad, para la mayoría de las organizaciones e instalaciones, ambos conceptos no van de la mano. Con relación al financiamiento, en principio, las organizaciones, asociaciones e instalaciones deportivas deben financiar sus propias actividades. Aun cuando puedan hacer uso de los recursos públicos proveídos por el gobierno, ello deberá ocurrir solo cuando se han agotado todas las demás posibilidades de financiación. Por ende, el gobierno sólo proporciona financiación complementaria, de acuerdo con el principio de subsidiariedad.

El éxito de la financiación estatal depende de la asociación y la cooperación entre las organizaciones deportivas y los organismos públicos a nivel central y local. Una cooperación coordinada y de confianza en materia de planificación, cuestiones conceptuales y medidas específicas de financiación, conducen al éxito de la organización. En las condiciones del contexto internacional actual, las principales tendencias para la financiación de las estructuras deportivas, apuntan hacia un aumento de los recursos económicos a través de: la redistribución de los recursos de la administración; el incremento de recursos económicos del sector privado, puesto que la tendencia de los estudios de viabilidad aseguran niveles de rentabilidad de alto interés en el sector de los servicios deportivos, lo cual garantiza la aportación de nuevos recursos; el aumento de la participación del usuario buscando un mayor nivel de autofinanciación de los servicios; y el incremento de los recursos destinados desde el sector del mercado deportivo hacia el propio sistema deportivo.

En resumen, dado que el deporte representa para la sociedad actual un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente económico, debe estar en condiciones de asimilar el nuevo marco comercial en el que se desenvolverá, sin perder por ello su identidad propia, asociada, en lo fundamental, a las funciones que cumple en los ámbitos social, educativo y cultural.

### **Gestión deportiva y financiación en el ámbito universitario. La experiencia internacional**

En el ámbito universitario, la práctica del deporte ocupa un lugar muy especial como vehículo de valores humanos, sociales y cívicos, plenamente integrado en la educación de los ciudadanos de hoy y de mañana. La etapa universitaria es, sin duda alguna, uno de los momentos más importante en la vida de una persona. El deporte en la universidad actúa como el principal agente socializador e integrador, siendo parte fundamental para que los universitarios se sientan y formen parte de un todo. La gran mayoría de las universidades fomentan el deporte de un modo espectacular, los programas deportivos universitarios añoran una buena oferta de deportes y disciplinas deportivas de gran nivel.

El deporte universitario funciona a modo de otra asignatura para aprender los importantes valores que fomenta la práctica del deporte: solidaridad, respeto, esfuerzo, liderazgo, tolerancia y gestión de la frustración. El día a día universitario se lleva mejor combinándose

con la práctica del deporte, con la rutina de un deporte asimilando todas sus necesidades y esfuerzos que requiere. Los programas deportivos aportan muchos beneficios a la educación superior y en la actualidad nadie discute que es un elemento clave en la educación de las personas. La exposición y visibilidad que aporta el deporte universitario se está convirtiendo en un verdadero reclamo para las propias universidades, que sienten el deporte como una arista más de la filosofía de cada universidad.

Como señalan, entre otros, (Duda, 1995), (Siedentop, 1998) y (Gill, 2000), la práctica deportiva en la universidad, al margen de cifras, parece tener efectos beneficiosos en, como mínimo, cuatro áreas de interés: a) Mejora las estrategias de enfrentamiento de los estudiantes, de ahí que pueda ser una opción a considerar como mejora de rendimiento académico; b) Mejora la autoestima y el patrón cognitivo de autopercepción; c) Genera más recursos motivacionales; y d) Mejora las capacidades de los deportistas en el establecimiento de redes sociales estables.

Consecuentemente con los hallazgos de estas y otras investigaciones, en múltiples universidades del mundo la práctica del deporte constituye una de las actividades principales, bajo la aspiración no solo de mejorar la calidad de vida de alumnos y profesores, sino también de educar valores como la ética, el juego limpio, la lucha contra el dopaje y otros aspectos negativos que suelen sufrirse por estos días.

En la mayoría de las instituciones se desarrollan olimpiadas internas, juegos interfacultades y competencias amistosas, entre otros eventos. Pero más que buscar deportistas destacados, se intenta proporcionar al estudiante común, elementos y facilidades para la práctica deportiva como recreación y formación.

Así de importante se ha fijado el deporte en el ámbito universitario que muchas entidades universitarias son conocidas por sus disciplinas deportivas. Las ligas deportivas universitarias han pasado a tener un gran arraigo e importancia, siendo visibles tanto más que los deportes y competiciones tradicionales.

Cada dos años se organizan las Universiadas, los Juegos Mundiales Olímpicos, a la cual asisten estudiantes-atletas de los cinco continentes, siendo el órgano que los representa la FISU. Actualmente, son cuatro las organizaciones deportivas en las cuales se agrupan las diferentes naciones del orbe: La Federación Europea de Deportes Universitarios, la

Federación Asiática de Deportes Universitarios, la Federación Africana de Deportes Universitarios y la Organización Deportiva Universitaria Panamericana.

En este ámbito universitario, el mundo del deporte es complejo y diverso, variando no solo dentro de cada institución, sino también de una universidad a otra. En cada una de éstas hay participantes con diferentes necesidades, diversos recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, diferentes instalaciones destinadas a tal fin, distintas propuestas y modelos formativos. Los actores, en sí mismos, llegan a la Universidad con distintos tipos de desarrollo deportivo. Consecuentemente, no es posible encontrar una única forma de conceptualizar la práctica deportiva en las universidades.

No obstante, de acuerdo con (González & Cecchini, 2008), algunas de las variables de éxito que podrían ser comunes para que la práctica del deporte universitario cumpla su importante misión en la formación de los jóvenes, son: la disponibilidad, acceso y calidad de las instalaciones deportivas; la mejora de la oferta de tales servicios, con una propuesta deportiva amplia, en la que primen las actividades de deporte para todos y en la que todos tengan cabida; un deporte que priorice la mejora personal en un contexto poco competitivo, divertido y socializante; que además tenga en cuenta las necesidades e intereses de las mujeres; que tenga como finalidad fomentar la práctica deportiva entre los miembros de la comunidad universitaria, por igual, sin establecer ningún tipo de diferencia por la situación personal, el entorno académico o la implicación personal en el deporte; y una actividad física abierta, flexible, que utilice métodos democráticos, que se estructure sobre la participación activa y el derecho a decidir y expresarse libremente.

Como ya se señaló con anterioridad, la sociedad actual se caracteriza por el aumento en la demanda de actividades físico-deportivas por los ciudadanos, pasando de una situación en la que el individuo debía adaptarse a las ofertas de prácticas físicas existentes, a otra en la que se produce el proceso inverso (Gomez, 2005) y son las organizaciones quienes deben adaptar su oferta a los individuos que practican deporte y actividades físicas. Los servicios deportivos en entidades públicas deben orientarse hacia una gestión eficaz, lo cual implica profundizar sobre el conocimiento de dichas prácticas y trabajar en la identificación de las necesidades demandantes. Los actores de la comunidad universitaria se constituyen desde diversos espacios de acción y cada uno de ellos reviste diferentes necesidades ante tales actividades.

Este desarrollo dinámico del deporte en las condiciones actuales requiere interiorizar los cambios sociales que influyen en tales prácticas en el diseño de las políticas universitarias. La forma en que las universidades traten esos cambios dependerá de sus propios conceptos sobre el papel que desempeña el deporte.

El incremento en la demanda de actividad física y deportes por parte de la comunidad universitaria y su correspondencia con el acelerado proceso de diferenciación de tal demanda, da lugar a los términos que referencian las funciones del gestor del deporte. Es así como se justifica y acrecienta su participación, dado que la oferta actual aún dista de corresponderse con tal diversidad. Es justo aceptar que esa diversidad es precisamente una de las condiciones que va a exigir nuevas estructuras de organización y formas de gestión específica. La maestría de incrementar la calidad –al menor costo- es sin duda otras de las dimensiones que dan vida al rol del gestor del deporte.

Desde su papel específico y protagónico, el gestor deportivo en el ámbito universitario debe liderar las acciones que permitan conjugar las políticas (visión) existentes; marcar la misión del servicio público; poseer razonamiento científico sobre la administración del deporte; definir las pautas de atención de los usuarios/clientes de la comunidad universitaria; establecer las técnicas de explotación eficientes de los recursos económicos y financieros; desarrollar presupuestos plurianuales; elaborar la política de los recursos humanos; aplicar técnicas de marketing, imagen y comunicación; elaborar e instrumentar políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético y de relaciones públicas, entre otras. Un elevado y significativo porcentaje de las casas de altos estudios carece de un claro modelo de gestión de la actividad física, el deporte y la recreación. Dichas universidades definen la actividad física, el deporte y la recreación de diferente forma, incluso lo hacen en forma segmentada, cerrada e incompleta, dejando sin desarrollo posibles representaciones culturales emergentes. Las diferentes universidades conceptualizan a la actividad física, el deporte y la recreación de acuerdo a la estructura de trabajo con la que cuentan y no de acuerdo a las necesidades de su comunidad. Las estructuras de funcionamiento de las universidades son totalmente heterogéneas, y en algunos casos, indefinidas. Los recursos disponibles –humanos-infraestructura-materiales– no aseguran el desarrollo sustentable de las actividades. Éstas no poseen niveles representativos en la especialización de sus agentes destinados a los recursos humanos, tanto técnicos, como de gestión en particular. Los

destinatarios de la propuesta comunidad universitaria se definen de diferente forma en cada universidad. Las propuestas en materia de actividad física, deporte y recreación de las universidades no se adaptan a las necesidades de sus comunidades.

Por ende, puede afirmarse que no existe un sistema o una gestión deportiva única, mucho menos en las universidades, de ahí que estos se diferencien según el ámbito territorial o de acuerdo a su naturaleza pública o privada, conformándose una estructura compleja de interrelaciones entre los diferentes elementos que la conforman. A los efectos de esta investigación, se emplea la definición de sistema deportivo planteada por (Pereira, 1999), según la cual este es el “conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones”.

Consecuentemente, el sistema deportivo está constituido por diversos elementos que ejercen mayor o menor influencia sobre el mismo, entre los cuales se encuentran: el ordenamiento jurídico-deportivo, la estructura deportiva, la infraestructura deportiva, los recursos económicos y los medios personales (Pereira, 2015).

Siguiendo esta línea, los planes estratégicos fuertes a lo largo del mundo se sustentan en mejorar las instalaciones deportivas universitarias y de apoyo, mediante la creación de colaboraciones entre el sector público, el privado y la sociedad civil del país en cuestión. Así, al sector público le corresponde un papel de liderazgo frente a la sociedad y dentro de las propias estructuras de gobierno, debe facilitar equipamientos deportivos accesibles tanto para la población como para las casas de estudio. Por su parte, la sociedad civil engloba a todas las personas y organizaciones dedicadas al deporte universitario y que juegan un papel esencial para su sostenimiento. Como tercer agente encontramos las empresas privadas, las que pueden patrocinar eventos deportivos dirigidos al público universitario y contribuir de manera importante en la construcción de instalaciones deportivas, aportando recursos materiales y financieros con los que, muchas veces, no cuentan las entidades públicas encargadas de esta tarea.

En esta dirección, la combinación de esfuerzos públicos y privados se erige en un factor clave en las estrategias de algunos países para el impulso de la actividad física y el deporte en las universidades (Equipo Académico del International Research Center on Organizations, 2014). Tal es el caso de Suecia, donde el movimiento deportivo es responsable de la política gubernamental de deporte y actividad física universitaria a través

de la Swedish Sports Confederation; y el gobierno define objetivos y asigna fondos, que las universidades y sus entidades administrativas o privadas utilizan para el desarrollo de aquellos.

De la importancia y de las funciones que tienen el deporte y la práctica deportiva en las universidades nace la necesidad de destinar recursos para su promoción y correcto funcionamiento. La actividad deportiva necesita ser apoyada desde una perspectiva pública y también privada, ya que los fondos destinados a actividades de carácter deportivo repercuten en el interés general de la sociedad, ofreciendo rentabilidades tanto para las empresas, como para las personas. Constituye un reto determinar cómo funciona de forma efectiva el deporte a partir de establecer un límites adecuados a la gestión público-privada del mismo.

En este contexto, los diversos países poseen diseños diferentes, que van desde sistemas mixtos, con elevada participación de los gobiernos, tanto a nivel central como territorial, en alianzas efectivas con el sector privado; hasta sistemas en los que el sector privado tiene una participación casi única, con las respectivas implicaciones discriminatorias y excluyentes que de estas prácticas se derivan.

En el caso de Canadá, se defiende una idea de Estado social, por lo tanto el deporte juega un papel fundamental en cuanto al incremento y potenciación de la salud de todos los jóvenes y ciudadanos beneficiarios del bienestar social. En este contexto, el gobierno lleva a cabo una política deportiva universitaria, aun cuando no existe una legislación que regule desde el poder público el fenómeno deportivo, dada la existencia de un ordenamiento jurídico de common law.

No obstante, el movimiento deportivo asociativo privado que gestiona el deporte, así como las asociaciones y federaciones deportivas, cuentan con un claro apoyo financiero externo que va desde las subvenciones y financiación directa por parte del gobierno federal, provincias y territorios, como las donaciones provenientes del sector privado (existe una ley fiscal que las viabiliza). Junto al decidido apoyo financiero al deporte desde el ámbito público, también hay que destacar las importantes ventajas fiscales que obtienen las donaciones privadas tanto de personas naturales como de empresas, realizadas a entidades deportivas privadas.

Asimismo, existen un conjunto de organizaciones que se encargan del deporte en Canadá, las cuales son financiadas por el gobierno. Por consiguiente, su gestión de políticas públicas y la realización del estado social, provee de financiación pública al deporte, amateur y al de alto nivel.

A nivel universitario, el deporte es gestionado de forma privada, a través de la Canadian Interuniversity Sport (CIS), contando además con una serie de ligas profesionales, las cuales quedan al margen de la intervención pública. A pesar de ello, la CIS recibe regularmente ayuda económica del gobierno federal en forma de subvención, recursos que, aun siendo insuficientes, la organización ha sabido complementar a través de la venta de sus propios productos y merchandising, junto a la existencia de un importante número de patrocinadores externos.

En Estados Unidos, por el contrario, el deporte se asume como una cuestión privada, por lo que la intervención pública en este tipo de asuntos constituye la excepción a la regla. En el ámbito universitario, existe la National Collegiate Athletic Association (NCAA) (Asociación Nacional Deportiva Universitaria), una asociación compuesta de 1281 instituciones, conferencias, organizaciones e individuos que organizan la mayoría de los programas deportivos universitarios en el país. La NCAA es una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es el “desarrollo de un modelo deportivo en el que participan estudiantes con una clara vocación de equilibrar una experiencia educativa, social y deportiva”. Y se realiza apoyando el papel que desarrolla el deporte universitario en su misión de una educación superior con sentido de comunidad y fortaleciendo el sentido de pertenencia en las instituciones miembros de la Asociación. Todo lo que genera lo reinvierte en deporte y en educación.

Las universidades son las principales beneficiarias de este tipo de gestión deportiva. El éxito de este negocio no es lo que los jugadores pueden aportar al deporte en específico o al espectáculo. Hay más nivel y espectáculo en las canchas de baloncesto de la Liga de Desarrollo, por poner un ejemplo. El éxito de esta gestión es que pone encima de la mesa una mezcla efectiva de sentido de pertenencia, emociones, competición y contenido audiovisual interesante, en la que tanto los jugadores, como las universidades, son los protagonistas.

Buena parte de lo generado por la gestión deportiva universitaria se destinan para actualizar estadios viejos o construir nuevos y actualmente la nueva tendencia de inversión está dirigida a los Centros de Alto Rendimiento para mejorar los niveles de desarrollo en los atletas. Según un artículo de The Washinton Post, 48 instituciones miembros de las llamadas «Power Five Conferences» de la NCAA destinaron en 2014 aproximadamente \$772 millones en la construcción o remodelación de instalaciones de Alto Rendimiento para Atletas. El deporte universitario se jacta de su amateurismo, pero lo único amateur que queda en él son los estudiantes-atletas que no cobran un centavo por su desempeño deportivo.

Otro de los casos de estudio analizados en el trabajo es México. Si bien este país no es la gran potencia deportiva de la región latinoamericana, tiene una manera muy especial de presentar al deporte como un producto totalmente estructurado y se ha comprometido con su investigación desde el alma mater. Sus principales universidades son proclive a la organización de congresos involucrados con las ciencias del deporte, lo cual favorece que sus estudiantes tengan conocimientos profundos e interioricen el deporte en sus nexos con los aspectos globales, tanto económicos, como tecnológicos y culturales.

Mientras que para algunos países desde hace décadas el deporte universitario es pieza fundamental en las instituciones, en México tan solo recientemente se han logrado avances, pero con una cada vez mayor importancia y priorización en los presupuestos. Al no existir una política de financiamiento específica para las instituciones de la educación superior y, por ende, tampoco para la gestión deportiva universitaria, las universidades han tratado de responder por sí mismas ante los diversos retos económicos, políticos, institucionales y sociales; agravados más recientemente por el impacto de la pandemia.

En el caso específico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), una universidad pública que destaca como una de las mejores de América Latina y de las más activas en materia artística, tecnológica, deportiva y de investigación; con la mayor matrícula estudiantil de todas las universidades de América Latina y con uno de los campus más grandes del mundo; la gestión deportiva de sus instalaciones ha sufrido mejoras en los últimos años, como son los sistemas informáticos de registro y control de eventos y actividades deportivas y de cultura física. Esta dependencia activó 5 mil 890 credenciales universitarias para el ingreso a las instalaciones deportivas, lo que logró una reducción en la

emisión de plásticos. En el ámbito competitivo, tienen la Universiada y la Olimpiada nacionales y en los selectivos cuentan con la participación de 5 mil 046 deportistas representativos de la UNAM.

La UNAM y la comisión nacional del deporte han renovado en varias ocasiones el convenio de coordinación y colaboración entre ambos organismos para impulsar el deporte, lo cual ha representado una inyección de recursos, fundamentalmente destinados a mejorar la infraestructura deportiva de esa casa de estudios. Los recursos ocupan un lugar fundamental para fortalecer la infraestructura, apoyar a entrenadores y otorgar becas deportivas, apoyando también el programa de acondicionamiento físico general. Entre los proyectos con la universidad nacional, se encuentran la creación de un centro de desarrollo del deporte.

La tarea esencial de la UNAM es la educación de profesionistas en las diversas áreas del conocimiento, y la actividad deportiva un elemento coadyuvante para lograr una formación integral y armónica. La Dirección General del Deporte Universitario (DGDU), a través del Centro de Estudios del Deporte (CED), contribuye a mejorar y estimular el desempeño profesional del personal especializado en deporte y sus ciencias aplicadas, promoviendo la oferta permanente de actos académicos de capacitación y actualización, entre los que se encuentra el Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED). Al propio tiempo, el CED pertenece a la Red de Educación Continua (REDEC) de la UNAM y en él se llevan a cabo diferentes actividades académicas que comprenden diplomados, cursos, talleres, conferencias y congresos de temas vinculados a la cultura física, deportiva y a la recreación.

Por último, se toma como otro de los referentes el caso de España, donde el deporte ha crecido enormemente en las últimas décadas, fruto de la promulgación de leyes por parte de los poderes públicos que fomentan su práctica, el aumento de la oferta deportiva a través de fuertes inversiones económicas en centros e instalaciones deportivas y, por encima de todo, los beneficios a nivel físico y psicológico que produce en las personas.

A nivel universitario, no presenta el mismo desarrollo, aunque existe un movimiento relevante centrado esencialmente en el deporte para todos. Los centros académicos tienen departamentos con estructuras diferenciadas que se encargan de la organización del deporte universitario y cuentan con instalaciones, actividades, competiciones, becas, etc. Sin

embargo, no existe un modelo único que persiga la formación integral del alumnado y tampoco se establecen las medidas necesarias para que puedan compatibilizar la práctica deportiva con los estudios.

El crecimiento del deporte en las universidades españolas comenzó en los años veinte del siglo pasado a través de la constitución de las asociaciones deportivas que impulsaron la práctica deportiva. La Universidad de Zaragoza fue pionera ya que, en junio de 1922, sus estudiantes fundaron la Sociedad Deportiva Universitaria bajo el ideal del deporte para todos e incluso los profesores del propio centro académico se encargaban de dirigir las actividades deportivas. Actualmente, en las universidades se han empezado a incluir sistemas de gestión de calidad y procesos organizacionales a través de la evaluación de la calidad a nivel administrativo, de docencia y de servicios deportivos.

Según estudios realizados, la mayor parte de las universidades españolas son autónomas (García, 2018) y la administración pública financia las gestiones universitarias, pero con un nivel bajo de intervencionismo. Los órganos colegiados son consultivos y ejecutivos y la organización interna es tradicional, sin dependencia del mercado. Esto refleja la elevada capacidad de maniobra que tienen las universidades a la hora de gestionar el deporte y que, si trabajan correctamente, pueden ofrecer un gran beneficio a la sociedad.

El grado de independencia de los centros universitarios es la clave que define este modelo y se basa en la intervención de los diferentes organismos y en las financiaciones públicas.

Los órganos del deporte universitario en España están plenamente integrados en el sistema deportivo nacional, por lo que se relacionan directamente con el Comité Olímpico y las federaciones deportivas.

El Consejo Superior de Deportes (CSD) es el máximo responsable de la articulación del deporte universitario, ya que se encarga de la planificación, organización y desarrollo de las competiciones; mientras que las universidades y las comunidades autónomas fomentan los programas deportivos. Esta institución está integrada por todas las estructuras públicas donde sobresale el Comité Español del Deporte Universitario, el cual dispone de numerosos departamentos y comisiones y se encarga de la gestión general del deporte nacional. Los servicios deportivos de cada universidad canalizan y desarrollan sus propios programas deportivos. El programa deportivo está abierto a toda la sociedad y centrado hacia el fomento de la participación de la comunidad universitaria; así como las ayudas al estudio

dirigidas a que el alumnado pueda compaginar la formación académica con la práctica deportiva.

Como ha podido apreciarse, del análisis de la experiencia internacional pueden extraerse prácticas interesantes relativas a la gestión deportiva y la financiación del deporte universitario, a partir de la combinación de diversos modelos y figuras, tanto en el ámbito público, como en el privado, sea con fines de lucro o no. De particular relevancia resultan las acciones de cofinanciamiento y los variados mecanismos e instrumentos adoptados para fomentar y sustentar la práctica deportiva, especialmente en el ámbito universitario.

Si bien se observa un peso importante del sector privado, dado el contexto en el que se enmarcan las sociedades capitalistas, también debe resaltarse que con una efectiva regulación de dichas prácticas, pueden obtenerse importantes alianzas, adecuadamente conducidas por autoridades gubernamentales, que permitan realizar una gestión deportiva universitaria más eficaz y eficiente y disponer, a la vez, de fondos mixtos que contribuyan a complementar los cuantiosos recursos que requiere el desarrollo del deporte en las instituciones de educación superior.

En el caso de Cuba, en el contexto actual de creciente participación multiactoral en el modelo de desarrollo económico y social, estas experiencias constituyen valiosos referentes para su introducción paulatina en el ámbito universitario, en particular en el proceso de gestión de las instalaciones deportivas, siempre con las respectivas adecuaciones que una sociedad diferente como la cubana pretende y necesita.

### **La gestión de deporte universitario en Cuba: propuesta para su perfeccionamiento. El caso del estadio Juan Abrantes en la Universidad de la Habana**

Dentro de las universidades cubanas y sus instalaciones deportivas, el Estadio Universitario Juan Abrantes de la Universidad de La Habana (conocido como SEDER), es la institución más emblemática. El 15 de marzo de 1922 se inician las labores constructivas para su creación, al dar simbólicamente el primer golpe de pico el rector Carlos de la Torre; cuya culminación se alcanzó el noviembre de 1939. En 1959, fue nombrada Juan Abrantes Fernández, en homenaje al comandante guerrillero fallecido ese año en un accidente aéreo y quien en la época de estudiante universitario fue un asiduo visitante. Esta instalación atesora una rica historia, donde se destacan extraordinarios acontecimientos deportivos y políticos de la nación (quizás el más relevante fue la función de ballet denominada

“Función de Desagravio”, organizada por la prima bailarina Alicia Alonso, con el apoyo de la FEU, el 15 de septiembre de 1956, en actitud cívica ante la decisión del tirano Fulgencio Batista de suprimirle la subvención estatal al ballet), donde se entrelazan, además, sus genuinos aportes al desarrollo del deporte en Cuba y sus relevantes resultados.

Hoy día, la instalación cuenta con una plantilla de 42 trabajadores, de ellos, 24 profesores y 18 personas de servicios, divididos entre el tabloncillo, las taquillas, mantenimiento, administración y secretaria. De los 24 profesores, 13 son licenciados y 11 tienen la categoría de Master en Ciencias. De los 13 profesores con el título de licenciatura, tres se encuentran cursando su maestría.

Además de las áreas administrativas (dirección, administración, aulas y departamento docente), el centro cuenta con instalaciones para el desarrollo de diversos deportes: salón de judo, salón de ajedrez, salón de bádminton, área terapéutica, cancha de frontenis, cancha de Fútbol 11, campo de tiro, tabloncillo, tanques de salto largo, pista de atletismo y piscina. Lamentablemente, muchas de ellas se encuentran deshabilitadas actualmente, o sin contar con todas las condiciones para el desarrollo exitoso de actividades deportivas.

Adicionalmente, existen otras áreas para brindar servicios de apoyo como camerinos, taquillas, duchas y cafetería; todas deshabilitadas también desde hace varios años.

Ante este panorama, y dadas las restricciones de recursos a las que se enfrenta el país, se impone la necesidad de repensar los sistemas de dirección y gestión de las instalaciones deportivas, en aras de modificar la cultura de las organizaciones y adaptarla a los cambios que están ocurriendo alrededor, sobre todo, con énfasis en las instituciones deportivas de base, que es donde se brindan los servicios deportivos de actividad física y deportes.

Uno de los grandes problemas que se presentan en las instalaciones para orientarlas al futuro, es ser conscientes de que la mayor parte de los procesos, estructuras y servicios que no han funcionado en el pasado, representan un freno para el avance. Aceptar esta premisa es muy complejo, en tanto las personas y las organizaciones tienen aversión al cambio, a pesar de que se vive constantemente sumergido en estos. Ello no quiere decir que todo lo anterior estaba diseñado de manera incorrecta, sino que se requiere de modificaciones atemperadas a los nuevos tiempos.

En este sentido, las instalaciones deportivas del futuro deben tener la capacidad de adaptación del medio ambiente y deben construirse bajo la premisa básica de la

flexibilidad, compromiso con el individuo, trabajo en equipo, competencias individuales, grupos excelentes y saber gestionar la diversidad. Este es precisamente, uno de los problemas que se observan en las instalaciones deportivas, las cuales continúan estáticas, centradas en las mismas estructuras tradicionales, con las consecuentes implicaciones que ello acarrea para la calidad de los servicios que prestan. Al mismo tiempo, deberán ampliarse los mecanismos de financiación, lo que constituye el elemento restrictivo fundamental para avanzar en las transformaciones necesarias.

Con relación a esto último y las potencialidades que existen aun sin explotar, en el diagnóstico realizado de la situación actual del SEDER, se identificaron los siguientes elementos:

- Opera con un importante monto del presupuesto del Estado asignado a la Universidad de La Habana, lo que no logra resolver las afectaciones con los mantenimientos y reparaciones que genera el uso acumulado del inmueble.
- El presupuesto no permite garantizar la necesaria renovación de medios, equipos y las propias condiciones técnicas para brindar los diferentes servicios que demanda una instalación de este tipo.
- Varios organismos realizan acciones y producen gastos a la entidad, antes y durante los espectáculos, sin que por ello se reciban ingresos que contribuyan a su mantenimiento y desarrollo. Existen capacidades y espacios de alta demanda y potencialidades comercializables que no funcionan y que se deterioran con el paso del tiempo y deficiente explotación.
- El cobro del espectáculo deportivo para público no universitario es inexistente; su organización genera una inversión en infraestructura, recursos humanos, energía, transporte, entre otros gastos, que no se recuperan.
- No existe una gestión comercial por parte de la entidad para activar todas las reservas existentes, dado el carácter presupuestario de su funcionamiento y la ausencia de personalidad jurídica propia.
- No se establecen coordinaciones con las instituciones del turismo y otras para atraer la presencia de turistas y público en general.

- Solo se realizan espectáculos deportivos universitarios, en pocos meses del año; pudiéndose realizar otras actividades deportivas, eventos culturales, políticos o de otra índole en sus instalaciones para darle un mejor uso a las capacidades existentes.
- No se realizan ventas de artículos deportivos y de suvenir en un mercado natural para su comercialización.
- No se utiliza la publicidad, una de las vías que proyecta una alternativa de financiamiento importante, siempre que se cumplan los mensajes donde prevalezcan los valores nacionales.
- Existen capacidades para brindar servicios de alimentación que no se explotan en lo absoluto; así como espacios para gimnasios, salas de juegos, salones de protocolo, almacenes, entre otros, que no se explotan.
- Los recursos humanos de que se dispone difieren en algunas especialidades de los que se requieren para un grupo de servicios de mayor especialización.
  - El equipamiento tecnológico, medios, mobiliarios e insumos no garantizan explotar con diferentes servicios las capacidades de que se dispone.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, se incluyó para la propuesta de modelo de negocio del SEDER la herramienta lienzo CANVAS, la cual permite describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor; y constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada. En sentido general, en el lienzo CANVAS se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Todo ello se concentra en nueve bloques o módulos, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

#### SEGMENTO DE CLIENTES

El SEDER tiene como principal atractivo la variedad de ofertas deportivas que se pueden brindar. En primer lugar, la práctica de la actividad física en las áreas de la instalación, así como la organización de eventos deportivos y sistemas de competencias (ligas, topes, amistosos, torneos, etc.). Dichas locaciones pueden emplearse también para la celebración

de eventos culturales y recreativos; el disfrute de servicios gastronómicos y de ventas de artículos asociados a la práctica deportiva.

En este contexto se identifican dos segmentos de mercado principales: i) el público universitario, que incluye trabajadores docentes y no docentes, estudiantes y egresados; y ii) los habitantes de la comunidad, especialmente personas y familias que deseen ir a desarrollar la práctica del deporte, desde los infantes hasta los adultos mayores.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que, dado que en Cuba la práctica del deporte tiene carácter masivo, no solo los habitantes de la localidad y zonas aledañas tienen incentivos a acceder al servicio. De ahí que todo aquel que requiera de una instalación con la variedad que tiene este combinado deportivo, se convierta en un cliente potencial.

El espacio es rico por la diversidad en sus locaciones, tanto en terrenos deportivos como en exteriores, y posee potencialidades para desarrollar otras actividades de tipo cultural y recreativo. Por ello existe también un segmento de mercado que responde a aquellas instituciones y personas que quieran contratar el servicio de localización.

Es válido agregar también que el SEDER posee un gran valor histórico que data desde su inauguración en 1939. Al recoger gran parte de la historia del deporte universitario en La Habana, puede concluirse que igualmente posee grandes potencialidades para desarrollar ofertas turísticas.

Sobre la base de estos segmentos de clientes, se elaboró la propuesta de valor.

#### PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor contempla toda la diversa gama de ofertas para crear un valor adicional a partir de un adecuado atractivo para atraer el público del segmento de mercado en el cual se insertará.

- El SEDER es un complejo deportivo que posee una variada oferta a lo interno de sus instalaciones, diversos terrenos que facilitan la práctica del deporte, todos en una misma localización; de ahí que se puedan rentar sus espacios para la práctica deportiva, así como para la realización de eventos competitivos de carácter local, nacional e, incluso, internacional.
- Los terrenos especializados se pueden explotar según su finalidad; especial atención merece a la piscina que puede incluir, además, actividades recreativas.

- Las grandes áreas que tiene permiten explotar opciones de turismo histórico, deportivo y cultural.
- Los recursos humanos pueden proveer entrenamiento y/o impartir clases en diversos deportes a miembros de la comunidad (por ejemplo, kárate, judo, ajedrez, natación, básquetbol, fútbol, entre otros).
- Se pueden incluir licitaciones para aumentar las ofertas al público, siempre que se complemente con el desarrollo de la actividad principal. Ejemplo de lo anterior pueden ser servicios de spinning, masaje, gimnasio, tienda deportiva y cafetería.

Teniendo identificada la propuesta de valor y los segmentos de clientes a los que se quiere dirigir la misma, el próximo paso es identificar los canales de distribución.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Lo ideal en todo modelo de negocio es intentar utilizar canales de distribución lo más directos posibles, para que los clientes empatizan con el tipo de servicio que se comercializa. En los últimos años, y con el avance de las tecnologías, existe una tendencia a utilizar Internet como una vía para poder difundir las informaciones con el mayor alcance. Si bien el SEDER es un complejo deportivo ya establecido, parte importante de esta nueva forma de gestión es lograr llegar a la mayor cantidad de clientes, evitando el uso de intermediarios y promoviendo la inmediatez y la claridad de los mensajes que se quieran transmitir.

Las redes sociales se han posicionado como el canal por excelencia para darse a conocer. En este sentido, se hace indispensable diseñar toda una estrategia de redes que va desde la creación de las cuentas oficiales, hasta la interacción con los usuarios que participen en las mismas. Hoy esta instalación no cuenta con ninguna red social, ni página web, entre otras razones, por la subordinación que posee la entidad a la Universidad de La Habana. Es necesario encargar la gestión de redes enfocadas a lanzar las convocatorias de los diferentes eventos y ofertas que se promocionan en el estadio, generando contenido que llame a la interacción, así como buscando ganar en alcance y visibilidad, mediante incentivos y pequeños premios.

De igual forma, se propone el uso del sitio web, que además debe pensarse como plataforma de comercio electrónico para comercializar algunos servicios como pueden ser la venta de ofertas gastronómicas y los implementos asociados a la práctica del deporte. Se

pueden divulgar, además, otras actividades como las clases y eventos deportivos que tienen lugar en el estadio. Esta plataforma puede facilitar el acceso a la información instantánea, creando una red visible donde los clientes puedan conocer los lugares ocupados de la instalación previamente y reservar en caso de desearlo.

## RELACIONES CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes es el modo en que la organización interactúa con sus visitantes, diferenciando sus necesidades, gustos y preferencias. Esta afecta directamente a los consumidores, que a su vez poseen un gran impacto a la hora de trasladar la propuesta de valor al público objetivo, máxime cuando se trata de servicios.

Debido al carácter terciario de la actividad, además de la variedad del público que debe asistir a la instalación, se sugiere una atención personalizada. Precisamente por la heterogeneidad de los clientes, que va desde niños y niñas, hasta adultos mayores, se requiere utilizar estrategias focalizadas para cada rango etario y segmentos de clientes. Es importante recalcar que este tipo de actividades depende mucho de la profesionalidad en el trato y la calidad del servicio que se realice. Por ello se debe buscar un sistema de retroalimentación para medir la satisfacción de los clientes con los servicios.

## ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO O INGRESOS

Es importante recalcar que la propuesta de Modelo de Negocio que se propone busca gestionar de forma eficiente la práctica del deporte, siendo su objetivo fundamental ofrecer servicios al público universitario y a la comunidad, bajo el supuesto que garantice la recuperación y sostenibilidad de la instalación.

Se propone funcionar bajo un esquema de financiamiento mixto que conjugue distintas fuentes, según la fase de la inversión. Se podrán obtener ingresos directos de la comercialización de los servicios detallados en la propuesta de valor.

Una parte de los ingresos se captarán en la licitación de locales que hoy son funcionales en la entidad y no están relacionadas directamente a la práctica del deporte; destacan, entre ellos, el gimnasio, ofertas gastronómicas, tienda de implementos deportivos, etc. El contrato debe especificar que los servicios que ocupen esos espacios deben responder a los principios fundacionales y cobrar un 10% de los ingresos generados por los mismos para garantizar la sostenibilidad.

Se cuenta también con la opción de promocionar eventos deportivos fuera del calendario de los Juegos Universitarios. Los recursos humanos de la entidad y su formación profesional, ofrecen la posibilidad de garantizar a la comunidad y al público universitario entrenamientos y clases en los diferentes deportes. Es importante aclarar que esta propuesta excluye las actividades que forman parte de los programas académicos y deportivos que se llevan a cabo en la Universidad, las cuales seguirán brindándose de forma gratuita.

Teniendo en cuenta la excelente localización e historia del SEDER, se presentan como fuentes alternativas de ingreso el turismo y el alquiler de las áreas para otros fines no estrictamente deportivos.

Como principal fuente de financiamiento se propone acceder a convocatorias a fondos nacionales e internacionales, especialmente de la cooperación internacional. También se puede contar con un presupuesto inicial proveniente de la Universidad de La Habana. Para proyectos específicos, como puede ser la reparación de áreas hoy inoperables, se pueden desarrollar campañas de crowdfunding, nacionales e internacionales. El patrocinio y la sponsorización pueden contribuir en la financiación de eventos deportivos, en especial, en los juegos universitarios.

Para poder implementar lo diseñado hasta el momento es, necesario evaluar los recursos clave requeridos.

#### RECURSOS CLAVE

Los recursos humanos de la entidad son factor de éxito en la propuesta que se realiza. De ahí la necesidad de contar con la plantilla idónea de trabajo, tanto en términos de cantidad, como en calificación, composición etaria, nivel de compromiso, motivación y espíritu emprendedor.

Redes de contacto permitirán establecer y mantener de forma intencional el contacto y relaciones con todos los proveedores, socios y aliados necesarios, que llevarán a cabo parte del financiamiento, que será completado mediante las actividades clave.

La infraestructura ya existente, y su necesaria reparación; así como implementos y medios deportivos.

#### ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave darán paso al cumplimiento de los objetivos por los cuales se confecciona este plan de negocio, y pueda garantizarse que en el mediano o largo plazo generen los resultados esperados.

La comercialización de servicios sobre la base de las áreas deportivas que hoy posee el SEDER será una de las fuentes de ingreso que proporcionarán una vía para cubrir sus costes.

Es importante una gestión de proyectos y el fortalecimiento de alianzas estratégicas que generen redes y mecanismos que funcionen como un engranaje para atraer nuevas fuentes de financiamiento.

De igual forma, se debe prestar atención a aquellas actividades de apoyo como son la logística y las actividades económicas que pueden interferir con la calidad de los servicios que se prestan.

#### ALIADOS CLAVE

Las motivaciones para aliarse pueden variar y generalmente se encuentran vinculadas a la optimización económica, a la reducción de riesgos e incertidumbre y a la adquisición de recursos o actividades determinadas entre otras.

Se identificaron como socios clave para el SEDER: el Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER), como órgano rector de actividades deportivas en el país, y sus sedes correspondientes en los diferentes niveles; el gobierno local que puede fomentar proyectos de desarrollo que se ajusten a los fines de la organización, además de los empleos potenciales que ofrece este enorme combinado deportivo; las universidades de la capital, para buscar asesoría en cuestiones como modelos de negocios, ofertas turísticas a implementar, elementos jurídicos, de comunicación, etc.; la industria deportiva ocupa un lugar especial en la obtención de implementos deportivos para desarrollar la práctica del deporte; el sistema empresarial (estatal y no estatal) que constituyen potenciales clientes de los servicios a ofrecer por el estadio, además de fungir como patrocinadores; los egresados de la Universidad de La Habana, como fuentes para acceder a financiamiento; y las organizaciones internacionales que puedan ser patrocinadores (UNICEF, UNESCO, PNUD).

#### ESTRUCTURA DE COSTO

En este acápite se describen todos los costos en los que se incurre para que el SEDER sea sostenible y funcione adecuadamente. Se identificaron, como costos fijos, aquellos vinculados a gastos de personal; gastos en servicios públicos (electricidad, teléfono, conexión, agua, etc.); gastos en promoción y publicidad; seguridad y protección; así como gastos de mantenimiento y, como material gastable, los implementos deportivos y de oficina. Entre los costos variables están los pagos a expertos y asesores para determinadas problemáticas, que no se encuentren trabajando a tiempo completo.

La síntesis del modelo se presenta en la Figura 3.

Figura 3. Lienzo CANVAS del Estadio Universitario Juan Abrantes

<p><b>Socio Clave</b></p> <p>INDER Gobierno Local Universidades Industria deportiva Sistema empresarial Egresados Organismos internacionales</p>	<p><b>Actividad Clave</b></p> <p>Comercialización de servicios deportivos Gestión de proyectos y alianzas Logística</p> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>RRHH Redes de Contactos Infraestructura</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Comercialización de servicios deportivos Organización de eventos</p>	<p><b>Cliente</b></p> <p>Atención personalizada</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Redes Sociales Página Web Plataforma Digital</p>	<p><b>Segmento de cliente</b></p> <p>Público universitario (estudiantes, trabajadores y egresados) Habitantes de la localidad y zonas aledañas</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Costos fijos (gastos de personal; servicios públicos; promoción y publicidad; seguridad y protección; de mantenimiento, implementos deportivos y de oficina. Costos variables (pagos a expertos y asesores)</p>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Comercialización de servicios deportivos Organización de eventos Renta de espacios para actividades culturales Entrenamientos</p>		

Fuente: Elaboración propia

Para complementar la propuesta anterior se realizó un análisis de la competencia, a partir de un levantamiento de los centros deportivos existentes en los municipios aledaños. En estos existen otros complejos deportivos pero no tienen las mismas áreas de competencia ni la tradición del SEDER. Asimismo, ninguna de las instituciones deportivas más reconocidas de la capital –la Ciudad Deportiva, el Estadio Panamericano y el estadio Pedro Marrero–, se ubica en los municipios cercanos al Estadio. Si bien ello no significa que no se consideren competencia, estos centros no presentan una cartera de servicios tan amplia como la que se diseñó para el SEDER. Tampoco se encuentra en el sector no estatal ninguna oferta similar, con lo cual el proyecto cuenta con una posición ventajosa en términos de competitividad.

Adicionalmente a los beneficios económicos que la propuesta ofrece, este no es el único objetivo del proyecto, sino que logre mejorar, de algún modo, las condiciones de vida de la población donde se asienta el mismo. En este sentido, el proyecto tiene un impacto en la sociedad pues genera nuevos empleos y beneficia a los habitantes de la zona, además de contribuir al desarrollo local en otras muchas dimensiones.

Está enfocado en la línea del Plan de Desarrollo Económico y Social para el 2030 y las estrategias territoriales y de desarrollo local. El negocio es 100% amigo del medioambiente, incluso mucho de los insumos podrían ser de fuentes naturales en su totalidad. En cuanto al factor tecnológico, se hará uso activo de las redes sociales con fines publicitarios. Como parte del desarrollo territorial, se espera un incremento del empleo que pudiera en un horizonte mayor aumentar si las condiciones lo permiten. Por todo ello, el proyecto es factible desde el punto de vista social ya que genera nuevos puestos de trabajo, contribuye al desarrollo territorial, se sustenta en una noción de deporte sostenible, aporta al Ingreso Nacional y tributa a una cultura de realización de deporte sano y de convivencia pacífica. Su introducción paulatina permitiría incorporar al Estadio Universitario Juan Abrantes en un esquema de gestión empresarial, que garantice una amplia explotación de sus potencialidades, sustentadas por sus ingresos, y a partir de una mayor eficiencia, elevar el bienestar de los trabajadores, la conservación y desarrollo de su infraestructura, así como la calidad de los servicios que ofrece. Del mismo modo, podría lograrse una mayor racionalidad en las estructuras de la Universidad, permitiendo así el cumplimiento efectivo de las funciones estatales y metodológicas. Estimularía la comercialización y diversificación de los servicios a brindar; y pondría en mejores condiciones competitivas a la entidad, al acercar a esta a una estructura más ligera y viable. Finalmente, generaría un ahorro importante al Presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros. El deporte asume y reconoce el derecho a jugar, a moverse; al placer a través de la actividad física de toda la población; de ahí que sus variadas prácticas y formas de actividad física y recreación sana constituyan un aspecto esencial en el buen uso del tiempo libre y en la elevación de la calidad de vida. Especialmente en el ámbito universitario, ello adquiere una relevancia mayor por sus impactos positivos en la formación profesional.

### **Reflexiones finales**

La gestión deportiva universitaria es de vital importancia para fomentar el correcto desarrollo de la actividad física y el deporte en el entorno universitario, siendo un recurso más para que los jóvenes tengan un crecimiento físico y mental. En este sentido, disponer de recursos materiales y financieros resulta una condición necesaria. Estos pueden provenir de fuentes públicas, privadas o en forma de presupuestos mixtos por la asociación de actores públicos y privados. Existen en la experiencia internacional múltiples iniciativas asociadas a mecanismos e instrumentos que permiten cofinanciar la actividad deportiva en general y en el ámbito universitario en particular. En el caso de Cuba, el deporte universitario reúne una historia que data de más de un siglo, con importantes éxitos en el ámbito regional e internacional. Sin embargo, las restricciones económicas que enfrenta el país desde hace varios años han tenido un impacto negativo en la disponibilidad de recursos materiales y financieros para sostener el deporte, en especial en el ámbito universitario, cuyos fondos compiten con otras prioridades de igual o mayor relevancia. Esto ha conllevado a un deterioro significativo de las instalaciones deportivas.

Para el perfeccionamiento de la gestión de la actividad deportiva en las universidades cubanas, es necesario llevar a cabo transformaciones en su institucionalidad, asociadas a la creación de sistemas organizativos más descentralizados, así como a la implementación de disímiles iniciativas de cofinanciamiento, con la participación de los diversos actores que confluyen en la localidad.

La conjunción de diversos actores públicos y privados en la gestión y financiamiento del deporte universitario, constituye una necesidad y posibilidad en el contexto cubano actual, al amparo de las transformaciones que el modelo promueve de elevar la responsabilidad social del sistema empresarial, ya sea estatal o privado.

El Estadio Universitario Juan Abrantes cuenta con excelentes condiciones que no son aprovechadas al máximo y con potencialidades insuficientemente explotadas las cuales, con un modelo de negocio adecuado, podrían generar importantes montos de recursos que pueden revertirse en el beneficio de la propia entidad y la Universidad. Sin renunciar a los propósitos fundacionales y razón de ser de dicha instalación, es posible y necesario transformar el modelo de gestión que actualmente está vigente por un modelo empresarial que contribuya a la elevación de la calidad de los servicios que dicho Estadio ofrece en el presente y aquellos que podría comenzar a ofrecer en el futuro.

## Referencias bibliográficas

1. Azula, K. O. (2008). Diferentes modelos de gestión de las Instalaciones deportivas. País Vasco, España.
2. Cansino, P. A. (1992). Técnicas de Dirección y Marketing en Instituciones Deportivas. Cuadernos técnicos Unisport Andalucía.
3. Chelladurai, P. (1995). Gestão do Desporto. *Ludens*, 15(4).
4. Duda, J. L. (1995). Maximizing motivation in sport and physical education among children and adolescent: The case for greater task involvement. *Quest*, 290-302
5. Equipo Académico del International Research Center on Organizations, I. (2014). Actividad física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar, la necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y saludable. Navarra: IESE Business School.
6. Gill, D. L. (2000). Psychological dynamics of sport and exercise. *Human Kinetics*.
7. Gómez, A. M. (2005). La importancia del gestor deportivo en el municipio. Barcelona.
8. González, C., & Cecchini, J. A. (2008). Motivos por los que los estudiantes universitarios no practican deporte. *Revista Fuentes*, 199-208.
9. Kliksberg, B. (2006). Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Bogotá.
10. Mestre Sancho, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física*, 5.
11. Pereira, E. B. (2015). El sistema deportivo y su gestión. Barcelona: Paidotribo.
12. Robbins, P. y Coulter, M. (2005). Administración. 8va Edición. Prentice Hall
13. Rodríguez, A. (2019). Apuntes para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba: el caso del béisbol. La Habana: Tesis de Diploma. Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
14. Rodríguez, Y. N., Hernández Gómez, V. M., & García Pedraja, M. H. (2011). EFDportes.com.
15. Siedentop, D. (1998). Sport education: A retrospective. *Journal of Teaching in Physical Education*, 409-418.