

Gestión deportiva comunitaria: una propuesta para Cuba desde la visión del emprendimiento social

Community Sports Management: a Proposal for Cuba from the Vision of Social Entrepreneurship

Silvia Odriozola Guitart¹*<https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Karla L. Romero Castellanos¹<https://orcid.org/0000-0002-7954-5438>

Raúl Fornés Valenciano²<https://orcid.org/0000-0002-4088-3616>

¹ Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Cuba.

² Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER). Cuba.

* Autor para la correspondencia: silviao@fec.uh.cu

RESUMEN

En el mundo contemporáneo, el deporte se ha convertido en una actividad de creciente importancia, con visibles impactos en la vida económica y social de los seres humanos. Alrededor de su práctica, se han gestado disímiles modelos de organización y gestión deportiva, en los que se interrelacionan actores públicos, privados empresariales e instituciones sociales. Estas últimas han ido ganando en protagonismo, especialmente a nivel comunitario, con el propósito de promover la práctica deportiva con carácter inclusivo. En Cuba, si bien los logros alcanzados durante el periodo revolucionario posicionan al país como un referente a nivel regional y mundial, en los años más recientes se observa un retroceso en tales resultados, debido, entre otras causas, al deterioro de su atención a nivel comunitario, de cuya base emergen los talentos, potenciales campeones. Por esta razón, se impone la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de la gestión deportiva a nivel comunitario, principal inspiración de la presente investigación, para lo cual se propone la creación de una institución sin fines de lucro, desde los preceptos del emprendimiento social.

Palabras clave: Cuba, deporte comunitario, emprendimiento social, instituciones sin fines de lucro.

ABSTRACT

In the contemporary world, sport has become an activity of increasing importance, with visible impacts on the economic and social life of human beings. Around its practice, dissimilar models of sports organization and management have been developed, in which public actors, private business and social institutions are interrelated. The latter have been gaining prominence, especially at the community level, with the purpose of promoting inclusive sports practice. In Cuba, although the achievements made during the revolutionary period position the country as a benchmark at the regional and world level, in recent years there has been a decline in such results, due, among other causes, to the deterioration of its care at the level community, from whose base emerge talents, potential champions. For this reason, the need to advance in the improvement of sports management at the community level is imposed, the main inspiration of this research, for which the creation of a non-profit institution is proposed.

Keywords: *Cuba, community sport, social entrepreneurship, non-profit institutions.*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

INTRODUCCIÓN

A través de los años, la actividad deportiva ha ido mostrando un ascenso constante, impactando en el desarrollo económico y social de las naciones, así como en determinadas circunstancias políticas. Desde su surgimiento, ha transitado desde un factor de supervivencia del ser humano, hasta transformarse en el movimiento deportivo organizado que existe en la actualidad, en el que su gestión se ha convertido en su principal aliado para su constante desarrollo y aumento de la competitividad.

Hoy en día, las sociedades humanas han sido espejo y beneficiarias del progreso sociocultural y económico que brinda el deporte. Este desarrollo no solo ha sido fructífero y de gran velocidad por los intereses económicos, sino por las capacidades físicas, psicológicas y sociales que genera dentro de cada ser humano, a la vez que tiene gran influencia en la educación, en el trabajo colectivo y en la generación de valores. Tales beneficios tienen mayor incidencia cuando se introduce en edades tempranas.

En este contexto, ha aumentado el interés de actores públicos y se ha creado en paralelo una estructura a su alrededor, donde han entrado a jugar con protagonismo creciente los actores privados. Así, en la gestión deportiva confluyen el accionar público, el privado empresarial y la gestión deportiva social, cada vez con mayores interacciones entre estos. Experiencias concretas y acertadas a nivel internacional muestran cómo ello ha favorecido la práctica deportiva, en la que el financiamiento constituye un factor clave para su desarrollo, al provenir de fuentes públicas, privadas o mixtas. Para el caso particular del deporte comunitario, tiene gran significación el papel de las instituciones sin fines de lucro, encargadas de promover la práctica deportiva a ese nivel, con criterios de inclusión social.

En Cuba, país de referencia a nivel regional y mundial por sus excelentes resultados en juegos multidisciplinarios, el deporte ha sido considerado, desde el triunfo revolucionario, como un derecho de todo el pueblo y es parte consustancial de la política social. Su desarrollo, a lo largo de estos años, ha sido fruto de la voluntad política de impulsarlo y de la prioridad que se le ha otorgado en términos de recursos materiales, financieros y humanos.

A pesar de ello, en los años más recientes, se observa un deterioro de los resultados en materia deportiva que ha alarmado a las instituciones encargadas de promoverlo, así como al público cubano en general. Las causas de tal situación son múltiples, algunas incluso de carácter externo, en las que el país tiene una capacidad de maniobra más reducida. Sin embargo, existen también factores internos asociados al modelo de gestión que debe ser atemperado a las actuales condiciones nacionales e internacionales. En particular, se observan importantes deficiencias en la gestión deportiva a nivel comunitario, que acentúan las limitaciones existentes para su financiamiento y, a la larga, comprometen el desarrollo de los futuros talentos.

Bajo la motivación de exponer los beneficios que para la gestión deportiva conlleva emplear este tipo de organización, especialmente a partir de las ventajas de establecer alianzas entre el sector público y el privado para la gestión de la actividad deportiva y el rol que en estas interconexiones juegan las instituciones sin fines de lucro (ISFL), se realiza el presente artículo; enfatizando en la perspectiva de los emprendimientos sociales. El artículo se ha estructurado en tres apartados: el primero dedicado a la sistematización de los conceptos asociados a la gestión deportiva y la práctica internacional en cuanto a los mecanismos de financiación; el segundo, que aborda las

instituciones sin fines de lucro y los emprendimientos sociales; y el tercero para exponer la propuesta que se realiza para el caso cubano, a nivel comunitario.

GESTIÓN DEPORTIVA Y MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

Según Mestre (2013), se concibe por gestión el «conjunto de acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa (organización o acción), al entenderse el rendimiento como el equilibrio entre beneficios y consumos (costos), de todo tipo, no solamente económicos» (p. 5). Cuando se habla de la actividad física y el deporte, los beneficios –y también los costos– serán no solamente deportivos, sino además educativos, sociales, en salud, políticos, familiares, medioambientales, de adquisición de valores y, por supuesto, económicos.

Una aproximación al concepto de gestión deportiva se encuentra en Chelladurai (1995), quien la define como «coordinación de recursos, tecnologías, procesos, personal y contingencias situacionales para una producción e intercambio eficiente de los recursos deportivos» (p. 69). 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 (Aragón, 1991).

Su objetivo es conducir y dirigir, tanto cualquier institución deportiva, como atletas independientes y que, a partir del planteamiento, desarrollo, ejecución, control y una adecuada elección de los recursos humanos para el acompañamiento de la gestión con la utilización de instrumentos adecuados, se logren cumplir objetivos necesarios para el desarrollo de la actividad. El producto que surge como resultado de la gestión deportiva 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.

En materia de gestión deportiva, las inversiones se destinan a distintos sectores pero se reconocen tres salidas fundamentales:

1. Facilidades de entrenamientos, donde se incluye la calidad de las instalaciones deportivas.
2. Equipamiento adecuado para el desarrollo de la actividad física y el deporte que puede llegar a tener elevados costes en el mercado.
3. Investigación científica junto al apoyo médico.

Por su parte, la financiación de la actividad física y el deporte en la sociedad actual puede llegar tanto de las administraciones públicas, como del sector privado, ya sea como pago de determinados servicios o como contribución voluntaria (Gallifa y Pin, 2014). En muchos países del mundo, existen ámbitos en los que preferentemente el sector público actúa para ofrecer mayores facilidades para la práctica deportiva. Estos se encuentran mayormente en edades base, dado que en esos grupos etarios se necesita una mayor estimulación y ayuda por parte de la actividad pública.

Aun cuando para muchos países una parte importante de los recursos provienen de fuentes públicas, no solo el gobierno debe hacerse cargo de la financiación del deporte, sino que esta debe ser resultado de un esfuerzo nacional, en el que se involucre a la sociedad en su conjunto.

De este modo, la clave para cumplimentar este objetivo está basada en el esfuerzo en la promoción de una vida activa por parte de los diversos agentes de la sociedad, en la que participen todos los sectores involucrados y contribuyan a esa labor. Manteniendo esta línea, se trata de crear la colaboración entre el sector público, el privado y la sociedad civil, y así se manifiesta una actividad donde se busque el beneficio social colectivo.

Ciertamente, el papel del liderazgo es llevado a cabo por el sector público que es el encargado principalmente de trazar las políticas del país, además de contar con la mayoría de los recursos y ser el principal actor en el desempeño de la población. Este debe facilitar equipamientos deportivos, así como crear la infraestructura necesaria. También concientizar a la población de los principales beneficios que proporciona la actividad física y el deporte en cuanto a salud, y promover el turismo deportivo, volviéndolo más atractivo como una nueva alternativa.

El sector empresarial, por su parte, puede promover programas de actividad física dirigidos a sus empleados y familiares. Además, las empresas privadas pueden patrocinar eventos deportivos dirigidos al público en general y pueden 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. Los medios de comunicación tienen un papel determinante en la concientización y difusión de eventos y mensajes que atraigan a las personas hacia la actividad física, siendo indiferente si estos pertenecen al sector público o al privado (Odriozola y Rodríguez, 2020).

Entre las principales vías por las cuales las empresas contribuyen a la financiación y promoción del deporte y la actividad física se encuentran:

- Los patrocinios: se caracterizan por una intervención directa del patrocinador en la actividad deportiva, lo que precisa un grado de compromiso mayor.
- La esponsorización: es menos compleja, pero menos amoldable a las necesidades del patrocinador.

Así, el patrocinio deportivo constituye una acción de una persona natural o jurídica que pretende favorecer a otra persona o institución mediante la aportación de dinero, con la búsqueda de un beneficio comercial, relacionado generalmente con la imagen (Nájera, 2017). De acuerdo a la finalidad de sus acciones, este se puede clasificar como patrocinio de imagen, patrocinio de notoriedad o patrocinio de credibilidad (Vivancos, 2013). Entre sus principales ventajas destacan:

1. Proporciona un acceso comunicativo eficaz a ciertos segmentos de clientes, lo que se traduce posteriormente en resultados económicos.
2. El efecto directo y más inmediato de patrocinar un evento deportivo es el incremento de la presencia de la marca en el mercado.
3. El mensaje que se quiere transmitir llega a la audiencia en un entorno relajado, de ocio y entretenimiento.
4. Ofrece una plataforma idónea desde la cual realizar acciones de relaciones públicas y promociones.

Es indudable que constituye una fuente de captación de recursos económicos para los clubes, personas o eventos beneficiados del patrocinio; recursos a los que, en muchas ocasiones, no se tiene acceso y que resultan fundamentales para el desarrollo de la práctica de la actividad física y el deporte en la actualidad. Por lo tanto, el patrocinio deportivo es una herramienta en proceso de reinención, que acapara la atención de

empresas, deportistas y público, sobre todo de este último (Ponzoa, Gavilán y Avello, 2010).

Adicionalmente a estas vías más tradicionales, la búsqueda de financiación que permita el desarrollo del deporte ha llevado a la aparición de nuevas formas. En este contexto, surge el *crowdfunding*, el cual puede definirse como:

Una forma de financiación masiva en la que la cooperación colectiva es llevada a cabo por personas, que reciben el nombre de cofinanciadores, que tejen una red con el objetivo de conseguir dinero u otros recursos para desarrollar un proyecto. A cambio, los cofinanciadores reciben recompensas no monetarias que pueden ir desde un agradecimiento público a otro tipo de recompensas en función de la cantidad que aporten al proyecto (Instituto de Estudios Deportivos, 2015).

Las campañas de *crowdfunding* se realizan a través de plataformas especializadas que lanzan la campaña y la promocionan con el objetivo de que sea lo más exitosa posible.

Ahora bien, para que las empresas formen parte de toda una estrategia de financiamiento de la actividad física y el deporte, se deben tomar por la administración central del gobierno de cada país –o sus órganos subregionales–, una serie de medidas que fomenten esta participación, asociadas a incentivos fiscales, laborales y de promoción de la corresponsabilidad (Gallifa y Pin, 2014).

De este modo, una de las ventajas fiscales que se puede tomar como medida para estimular la inversión en el sector de la actividad física y el deporte es aplicar a las donaciones empresariales del sector deportivo una deducción del impuesto de sociedades hasta un determinado porcentaje de la cuota anual a pagar; o, incluso, de una exención fiscal, imponiéndole ciertas condiciones que garanticen el futuro de la instalación, como su mantenimiento durante determinado tiempo. En todos los casos, los inversores deberán estar obligados a realizar la construcción mediante concurso público.

Adicionalmente, para estimular la financiación del deporte, puede realizarse la entrega de un reconocimiento, a través de una etiqueta a las empresas que cofinancian o participan en programas deportivos de base. En momentos en los que se presta cada vez más atención a la responsabilidad social, la potenciación de su imagen corporativa a nivel local o general es un incentivo para las empresas.

Como ha podido apreciarse, tanto el sector público, como el empresarial, participan en la gestión deportiva y en los diversos mecanismos de financiación que se emplean para

el deporte. A su vez, se recalca la importancia creciente de la sociedad civil, la cual enmarca a todos los que se encuentran vinculados en el sistema deportivo, dígase personas u organizaciones que hacen posible el sostenimiento de la práctica deportiva. La inclusión de la comunidad y de los vecinos debe ser constantemente estimulada, a través de los beneficios sociales que este genera. A su vez, debe proporcionar competitividad sana entre los habitantes que generen el desarrollo en todos los renglones del país en cuestión. Esto puede ser proporcionado por programas educacionales, recreativos y deportivos comunitarios que involucren principalmente a infantes, jóvenes y ancianos. Muchos de estos actores se agrupan en instituciones sin fines de lucro.

GESTIÓN DEPORTIVA COMUNITARIA, EMPRENDIMIENTOS SOCIALES E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

En el mundo de la gestión deportiva, existe una dialéctica entre lo público y lo privado en cuanto a las repercusiones que provoca el funcionamiento del deporte con mayor o menor grado de privatización. Como ya se apuntó con anterioridad, los poderes públicos intervienen en el deporte porque este no es ajeno a los intereses de cualquier Estado en la sociedad actual, dada su estrecha relación con otros bienes y valores de la sociedad como la cultura, la educación, la salud, el bienestar y la calidad de vida que este debe garantizar. En consecuencia, la intervención pública no se limita al suministro de fondos económicos, por lo que la subvención de la actividad deportiva no puede ser la única forma en la que el Gobierno y sus extensiones fomentan el deporte. Este debe tener un papel central en la organización del sistema deportivo, aun cuando en él participen también instituciones privadas, tanto de carácter empresarial, como sin fines de lucro.

Si bien se observa un peso importante de las empresas privadas, dado el contexto en el que se enmarcan las sociedades capitalistas, también debe resaltarse que con una efectiva regulación de esas prácticas, pueden obtenerse importantes alianzas, adecuadamente conducidas por autoridades gubernamentales, que permitan realizar una gestión deportiva 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. Esto es siempre una alianza que requiere un estudio previo para que el beneficio colectivo no sea obstruido por el individual.

En este escenario, confluyen las instituciones sin fines de lucro (ISFL)¹, que son aquellas donde el propósito de la actividad no es el de la multiplicación del capital, sino el de la realización de algún tipo de finalidad social, en sentido de la cooperación entre personas y de las mejoras en la calidad de vida general.

Siguiendo a Fuentes (2007), las ISFL constituyen un elemento de suma importancia para la sociedad, por su indudable impacto en la generación de riquezas y empleo, así como por su significativa labor social. En la actualidad, muchas personas se vinculan a una de estas entidades, debido a que tienen un espectro amplio de actividades, que van desde sindicatos y clubes recreativos, actividades de ayuda para favorecer a los de menos recursos, hasta actividades de concientización social y educación ambiental, primando sobre todo el beneficio social.

De igual modo, estas desempeñan un papel significativo de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que preservan y promueven valores sociales como la democracia y la participación ciudadana, estimulan la solidaridad y facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista. Son particularmente importantes para el logro de objetivos sociales a nivel comunitario.

En no pocas ocasiones se considera que las actividades que realiza una organización sin fines de lucro no tienen costos y que los empleados no trabajan por un salario. Lo que ocurre es que los beneficios de esa actividad no tienen otro destinatario que la propia organización, a diferencia de las empresas cuyas ganancias se distribuyen entre sus dueños. Por lo tanto, una ISFL es un tipo de organización que persigue un fin común, diferente al de obtener algún lucro o beneficio económico para sus asociados; y su principal objetivo no se basa en generar excedentes o utilidades para posteriormente ser repartidos entre los socios, sino que tiene carácter social, asociado a diversos campos (artístico, religioso, deportivo, ambiental, educativo, sanitario, y demás).

Si bien estas organizaciones no se orientan a fines de lucro, ello no impide que su incidencia en la economía pueda ser muy importante, sobre todo en términos de provisión de servicios. Consecuentemente, son entidades creadas por miembros de la comunidad para favorecer actividades que contribuyan con el desarrollo de las personas y se basan en el deseo inherente de los seres humanos «de hacer el bien» (Da Silva, 2012).

La capitalización de estas instituciones se produce, generalmente, a partir de los recursos que reciben de personas naturales o jurídicas, siempre sin contraprestación, tales como donaciones, contribuciones y subvenciones. Para que ello suceda, tiene que primar la transparencia en su sistema contable, así como representar los beneficios dentro de la comunidad (Da Silva, 2012). Por lo tanto, cualquier ciudadano u organización pública, para apoyar una ISFL, debe presenciar que esta actúe con transparencia, comunique sus objetivos con claridad y permita que se realice un análisis de sus resultados y políticas presentadas.

Es probable que, en determinadas ocasiones, estas organizaciones no dispongan de recursos suficientes para llevar a cabo algunas de sus funciones. Por ello, en muchos países suelen ser eximidas de impuestos, también debido a los efectos positivos que traen para la comunidad. En contraposición, los mecanismos para que se produzca la exención impositiva o la disminución en la carga tributaria exigen que las ISFL presenten reportes habituales en los que se detallen el avance y el estado del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los rasgos que caracterizan a las ISFL pueden resumirse en: recibimiento de subvenciones financieras no reembolsables, recibimiento de contribución de servicios voluntarios, no distribución del resultado positivo a favor de los asociados o fundadores, recibimiento de beneficios fiscales, y contribución de forma significativa a solucionar problemas sociales y emergentes (Da Silva, 2012).

Por su parte, según Fuentes (2007), las funciones o roles sociales que desempeñan las entidades no lucrativas son: la función de actor o agente social innovador; la prestación de servicios; el actuar como defensor, activador o reformador; la prestación y promoción de ciertos valores sociales, estimulando la solidaridad y dando cauce y forma a las iniciativas altruistas; y la de mediadora entre la esfera privada y del individuo y la esfera pública, multiplicando y ensanchando los canales de comunicación entre la(s) persona(s) y la sociedad.

Otro elemento a tener en cuenta es la responsabilidad social que deben ostentar estas instituciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (2010), la responsabilidad social es el conjunto de acciones que toman en consideración las organizaciones, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores.

De acuerdo con Da Silva (2012), la responsabilidad social es una iniciativa de carácter voluntario caracterizada por el compromiso de la entidad, que acepta el deber de ser responsable por sus decisiones y acciones, y de responder a sus partes interesadas sobre el cumplimiento de su deber. Así, los principios de responsabilidad social tienen relación directa con la responsabilidad ética de la entidad, que representa su obligación de responder a la sociedad sobre sus actuaciones.

De las principales responsabilidades éticas de una empresa apuntadas por Bestratén y Pujol (2004), algunas pueden adaptarse a las ISFL. Estas son:

1. Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
2. Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
3. Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
4. Procurar la continuidad de la entidad y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
5. Respetar el medioambiente, al evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos y racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
6. Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, y respetar los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

Asimismo, Da Silva (2012) agrega a la reseña anterior otras responsabilidades éticas que se entiende que son aplicables a las ISFL, tales como: aplicar los recursos recibidos en pro de las actividades establecidas como fines de la entidad, no pagar sueldos altos y beneficios a los directivos y fomentar a los usuarios de la entidad con informaciones que permitan un análisis de la gestión ejecutada.

En Añez (2020) se resumen algunos de los tipos en los que se agrupan las ISFL:

1. Organizaciones para ofrecer beneficencia: se encargan de brindar apoyo solidario a las personas que sufren carencias económicas, ayudándolas a subsistir.

2. Organizaciones de comercio y profesionales: se dedican a prestar servicios profesionales sin cobrar honorarios de algún tipo, que pueden ser asesorías contables, legales o programas similares.
3. Organizaciones deportivas: son de carácter jurídico –personas jurídicas de derecho privado–, creadas para atender un fin deportivo, tales como los clubes de alguna disciplina deportiva.
4. Organizaciones para atender fines comunitarios: entre ellos se encuentran la promoción y fomento de actividades culturales, deportivas y proteccionistas del ambiente.

Las organizaciones deportivas se incluyen en la gestión deportiva social y, entre ellas, 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.

Estrechamente vinculado a la lógica de las ISFL, se encuentra el concepto de emprendimiento social. Asimismo, Emerson y Twersky; Norris; Skloot (citados por Moreira y Urriolagoitia, 2011) lo asumen como iniciativas de las organizaciones no lucrativas que buscan nuevas formas de obtener recursos financieros. Sin embargo, en este mismo trabajo, se esclarece que con el paso del tiempo, Dees y Anderson (citados por Moreira y Urriolagoitia, 2011) resaltaron que:

Un emprendimiento social no es un tipo de organización no lucrativa. Lo que diferencia al emprendimiento social de una organización no lucrativa es la idea de utilizar métodos empresariales para crear nuevas maneras de alcanzar objetivos sociales [...] Lo que separa a la escuela del emprendimiento social del simple *status* de organización no lucrativa es la forma innovadora en la que se combinan métodos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor social. (p. 20)

Asimismo, Aguilera *et al.* (2018) apunta que el emprendimiento social es «esa forma de emprender que va más allá de crear valor o generar riqueza, es decir, el objetivo

implicará la creación de valor social para los grupos de interés de la zona donde se desarrolle la actividad y una mejora en su calidad de vida» (p. 5).

La concepción anterior también puede asociarse al desarrollo endógeno, donde la localidad y sus recursos propios ocupan un papel central en lograr elevar el bienestar de los miembros de la comunidad. Dado que su objetivo es brindar solución a las problemáticas sociales en aquellos sectores de la economía donde la acción del Estado es ineficaz o al menos, insuficiente, se torna relevante la inclusión de esta perspectiva en el análisis de las formas de gestión que se utilizan en la práctica del deporte comunitario.

EL DEPORTE COMUNITARIO EN CUBA: PROPUESTA PARA SU PERFECCIONAMIENTO

Desde el triunfo de la Revolución en 1959, la práctica del deporte se convirtió en una de las prioridades de la política social. Ello permitió que el país se consolidara en los más altos niveles competitivos internacionales y que miles de profesionales de la cultura física y el deporte brindaran su colaboración en el extranjero. Sin embargo, en los últimos veinte años, el deporte cubano ha tenido que concebir nuevas estrategias de desarrollo que le permitan continuar avanzando en un escenario internacional donde la elevada comercialización y profesionalización de los atletas y el uso de las más avanzadas tecnologías imponen retos superiores en la preparación y participación para eventos internacionales y en la búsqueda del necesario financiamiento para el desarrollo del deporte en el país.

Junto al deterioro de los resultados competitivos se aprecian también diversas deficiencias en el modelo de gestión deportiva en la base y limitaciones de acceso a los recursos en este nivel. Los esfuerzos estatales se han concentrado, en lo fundamental, en lograr satisfacer, al menos, el 50 % de las necesidades en el deporte de alto rendimiento, en detrimento de la atención a las categorías inferiores, que son la fuente principal para formar a los futuros talentos (Odriozola y Rodríguez, 2020).

Del diagnóstico actual de la organización y gestión deportiva en el país se pueden resumir las siguientes insuficiencias:

- El régimen de participación deportiva no responde a las exigencias y transformaciones de la sociedad lo que no favorece la incorporación masiva de la comunidad, los organismos, organizaciones y las instituciones.
- La gestión del deporte para todos no alcanza los objetivos propuestos, ni la diversidad de los servicios que espera la población y que inciden en la elevación de su calidad de vida.
- La concepción del proceso de atención al activismo que respalda la práctica del deporte, la actividad y la recreación físicas se ha deteriorado e impide la integración de mayor cantidad de personas, fundamentalmente, en las zonas montañosas, de difícil acceso y comunidades pesqueras.
- Las instalaciones para la práctica del deporte, actividad y la recreación física son insuficientes y muchas de las existentes se encuentran en regular y/o mal estado.
- No existen normativas sobre el uso de las instalaciones deportivas para fines diferentes a la práctica de la actividad física.
- No son suficientes los ingresos del sistema ni el presupuesto asignado por el Estado para garantizar de manera sostenible la práctica del deporte, la educación, la actividad y la recreación físicas y no se han implementado los encadenamientos con formas estatales y no estatales para su solución.
- La contratación de atletas, profesores, entrenadores y especialistas en Cuba y el exterior no satisface las necesidades del sistema deportivo ni de los contratados.

La situación anterior explica la necesidad del perfeccionamiento del sistema deportivo cubano con estricto y riguroso apego a lo dispuesto, y aprovechando las posibilidades y oportunidades que brinda la actualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. En particular, en el contexto de creciente participación multiactoral, en el que la experiencia internacional constituye un valioso referente para su introducción paulatina, con las respectivas adecuaciones que una sociedad diferente como la cubana, pretende y necesita. Consecuentemente, la búsqueda de soluciones a nivel local se constituye en una alternativa a potenciar; de ahí la importancia de concentrar esfuerzos en esta dirección.

Así, en el proceso de reestructuración de la gestión deportiva en la base, la utilización de formas de gestión con mayores niveles de descentralización, así como el apoyo financiero de los presupuestos locales, deberán tener un papel más activo. El marco legal para ello está garantizado, a partir de las disposiciones gubernamentales de dar

mayor autonomía a los municipios en la gestión local, y otorgarles disímiles facultades, con el objetivo de descentralizar una serie de decisiones específicas a la territorialidad de las localidades y alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos.

Para ello, la creación de programas dirigidos a la práctica del deporte, integrando las diferentes formas de propiedad y de gestión que confluyen en una localidad determinada, se constituye en una prioridad. Organizaciones que se dediquen a tales propósitos deberán tener el rol coordinador y rector de estos programas, las que podrían operar en coordinación con los gobiernos locales, así como con las direcciones territoriales del INDER. En este sentido, la propuesta que defiende la presente investigación, a partir de las lecciones derivadas de la experiencia internacional, es la creación de una institución sin fines de lucro.

Según la nueva Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019), en su Título II Fundamentos Económicos, artículo 22 inciso f., reconoce entre las formas de propiedad la de instituciones y formas asociativas, definida como aquella que ejercen estos sujetos sobre sus bienes para el cumplimiento de fines de carácter no lucrativo.

Asimismo, la Ley de Asociaciones (Asamblea Nacional del Poder Popular, 1985) es la encargada de regular el derecho de asociación constitucional de todos los ciudadanos y plantea que dentro de las asociaciones que se pueden constituir, se encuentran las deportivas, siempre que tengan por finalidad el desarrollo y la práctica de los deportes, así como la educación y la recreación físicas (Artículo 2, inciso c). En su Artículo 3 se señala que estas pueden ser municipales, que es la propuesta que se realiza en este trabajo, de acuerdo con la demarcación territorial en que desarrollará sus actividades. Y aunque en el Artículo 5 se define un mínimo de treinta miembros, el Ministerio de Justicia (MINJUS) puede aprobar una cuantía menor para casos excepcionales.

Todo el procedimiento para su solicitud de constitución y posterior aprobación está normado en esta Ley aún vigente, así como en su Reglamento, la Resolución 54/86 del MINJUS (Ministerio de Justicia, 1986). Teniendo en cuenta este marco legal, se propone solicitar, de forma experimental en una primera etapa, la creación de una ISFL de carácter deportivo, que contribuya al desarrollo del deporte comunitario y sirva de interfase entre potenciales financistas y los proyectos deportivos de la comunidad.

Por ser pionera de este tipo en el país, la propuesta podría enmarcarse en un municipio específicamente e ir sistemáticamente evaluándose su desempeño y resultados. Si estos

fueran exitosos, esta experiencia podría irse introduciendo, paulatinamente, en otros municipios dentro o fuera de la misma provincia, siempre que estén creadas las condiciones para ello y dicha localidad tenga la necesidad. Una segunda alternativa a valorar sería la extensión de la actividad de esta organización a otros municipios, pero ello ya supondría ampliar la demarcación territorial y, consecuentemente, declararla de carácter provincial y no municipal (Asamblea Nacional del Poder Popular, 1985).

Según Gómez y Opazo (2006), las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y el desarrollo del deporte se clasifican en tres tipos:

1. Organismos de gobierno deportivo (como asociaciones nacionales, federaciones, comités olímpicos), cuyo objetivo es gobernar un deporte, asegurando su promoción y desarrollo en aficionados y profesionales, gestionando su administración, organizando competiciones periódicas y asegurando el respecto a las reglas y el juego limpio.
2. Organizaciones proveedoras de actividad deportiva (como clubes deportivos, centros comunitarios, gimnasios), cuyo objetivo es proveer de actividades deportivas (a nivel recreativo y competitivo) a individuos y equipos para participar en competiciones oficiales, conseguir éxitos deportivos e integración social.
3. Organizaciones productoras de eventos deportivos (como ligas, asociaciones, circuitos), que tienen como fin organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.

De acuerdo a esta tipología, la organización que se propone en esta investigación se incluiría en el segundo grupo. Esta ISFL, de carácter público no estatal, tendría como fines fundacionales fomentar la práctica del deporte en niños y niñas de la comunidad, contribuyendo a gestionar fondos provenientes de diversas fuentes para la reparación y mantenimiento de instalaciones deportivas, la adquisición de implementos y accesorios, la organización de actividades y el apoyo a la transportación y alimentación necesarias para participar en competencias y juegos de preparación.

Consecuentemente, el beneficiario de su actividad sería la sociedad en general, y, en particular, un sector de esta –la población infantil– receptora de la actividad de fomento y participe en la práctica deportiva en la comunidad.

Se propone, adicionalmente, que la estructura de la organización esté conformada por tres componentes. El primero de ellos, un comité ejecutivo, cuya función será la de gestionar los fondos necesarios para cumplir los fines de la entidad. Este podrá estar conformado por ocho personas: un presidente o coordinador general; un vicepresidente o vicecoordinador; un especialista en temas de gestión y administración, encargado de las funciones económicas y de administración interna; un especialista en comunicación, *marketing* y relaciones públicas; un especialista en asuntos jurídicos para la asesoría legal de las contrataciones y demás procedimientos normativos; y tres especialistas en gestión deportiva, que tendrán la función de identificar y evaluar los proyectos deportivos hacia los cuales se destinarían los recursos.

El segundo componente estaría constituido por el resto de los miembros de la organización, conformado por niños practicantes del deporte y sus familiares, profesores, entrenadores y demás integrantes de la comunidad interesados en formar parte del proyecto. Estos podrían aportar a la organización una contribución trimestral bajo el principio de la voluntariedad.

Por último, se agrupa a los colaboradores de la organización, en los que se incluyen todas las entidades dispuestas a participar en la conformación de los fondos mixtos, entre estas, empresas estatales, privadas y cooperativas que se encuentren dentro del territorio y tengan disposición a contribuir al desarrollo deportivo de su municipio; autoridades locales vinculadas al deporte que puedan colaborar con parte de la recaudación municipal por la contribución territorial; órganos, organismos y dependencias territoriales del INDER; organizaciones internacionales; y personas naturales y jurídicas que estén dispuestas a realizar donaciones y contribuciones a los propósitos de la organización.

Para estimular una mayor participación del sistema empresarial, se propone instituir el otorgamiento de un sello o marca de calidad que avale su contribución al desarrollo del movimiento deportivo, en aras de promover un mayor reconocimiento social a las empresas que lo practiquen. También se sugiere aplicar determinados beneficios fiscales, asociados a la exención o reducción del pago de sus impuestos. De igual manera, la participación del sistema empresarial podría verse estimulada a partir de la posibilidad de promocionar sus marcas en eventos deportivos.

Una correcta utilización de los fondos requerirá la creación de mecanismos y formas concretas de participación popular (presupuesto participativo, mesas técnicas de trabajo, audiencias públicas, concursos y licitaciones públicas, entre otros) que garanticen su

supervisión adecuada y ejecución en aquellos fines específicos para los que fueron creados. Esta sería una responsabilidad directa del comité ejecutivo de la organización, el cual deberá actuar bajo los principios de honestidad y transparencia, rindiendo cuenta sistemáticamente ante los proveedores del financiamiento y los miembros de la organización. De ahí la necesidad de elaborar estadísticas fiables donde se detallen los destinos de los fondos recibidos y garantizar su acceso público, mediante la utilización de diversas vías para ello.

CONSIDERACIONES FINALES

El contexto del siglo XXI exige un cambio en los paradigmas tradicionales en los que se han desempeñado las estructuras deportivas. La profesionalización del deporte y la comercialización de la actividad deportiva, cada vez más acentuadas en el mundo contemporáneo, introducen nuevas experiencias y maneras de hacer a las que los países deben alinearse. La gestión deportiva se identifica con el enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de la organización, el recurso humano y el conocimiento que las personas aportan a la organización. Estamos en presencia de un colosal adelanto científico del recurso humano con aplicaciones en la vida diaria de las sociedades y, por ende, se requiere de organizaciones y personal competentes, que puedan combinar conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorios propios de cada área. De ahí la necesidad de avanzar en la obtención de mayores niveles de eficacia y la eficiencia en la gestión deportiva.

En este escenario, y sin renunciar a la concepción del deporte como un derecho del pueblo y a su práctica masiva e inclusiva, Cuba debe transitar hacia un modelo de gestión deportiva más descentralizado, que involucre a todos los actores que hoy conforman el complejo entramado económico y social que caracteriza a la sociedad cubana. En particular a nivel comunitario, la búsqueda de fórmulas innovadoras y novedosas para fomentar el desarrollo del deporte en la base se convierte en una necesidad imperiosa, especialmente, porque de este se derivan los grandes talentos que luego se convertirán en las glorias deportivas que tantas alegrías han ofrecido al pueblo cubano, a lo largo de los años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, O. *ET AL.* (2018). El emprendimiento social para el desarrollo local de comunidades rurales cubanas a través de la gestión de pequeñas y medianas empresas (Ponencia). *9^{na} Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín*.
- AÑEZ, J. (2020). Organizaciones sin fines de lucro. Características, tipos y ejemplos. WEB y Empresas. Recuperado el 19 de octubre de 2022 de <https://www.webyempresas.com/organizaciones-sin-fines-de-lucro>
- ARAGÓN, P. (1991). *Técnicas de dirección y marketing en instituciones deportivas*. Unisport Andalucía. Cuadernos Técnicos (18).
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (1985, 27 de diciembre). Ley No. 54/85. Ley de Asociaciones. Recuperado el 13 de octubre de 2022 de <https://instituciones.sld.cu/socientificas/ley-de-asociaciones-ley-5485/>
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <https://www.http://cuba.cu/gobierno/NuevaConstitucion.pdf>
- BESTRATÉN, M. y PUJOL, L. (2004). La responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales. *Notas Técnicas de Prevención (NTP)* (643). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de http://www.www.mtas.es/inst./ntp/ntp_643.htm
- CHELLADURAI, P. (1995). Gestão do Desporto: definir a Área. *Ludens*, XV (4), 67-71.
- DA SILVA, M. F. (2012). Las entidades sin fines de lucro y los principios de responsabilidad social. *XV Encuentro AECA*. Madrid. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <http://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/37j.pdf>
- ENCICLOPEDIA ECONÓMICA (2019). Organización sin fines de lucro. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://enciclopediaeconomica.com/organizacion-sin-fines-de-lucro/>
- FUENTES, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector* (6), 91-117. Recuperado el 8 de octubre de 2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376721>
- GALLIFA, A. y PIN, J. R. (2014). *Actividad física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar. La necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y*

- saludable*. Instituto de Estudios Superiores de Enfermería (IESE) Business School. Universidad de Navarra.
- GÓMEZ, S. y OPAZO, M. (2006). Sport Organization Structure: Trends and Evolution in the Research Field. *14th The European Sport Management Conference Congress*.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS DEPORTIVOS (IESPORT) (2015). Crowdfunding, una nueva forma de financiación para clubes y deportistas. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <http://www.iesport.es/es/actualidad/331-crowdfunding-financiacion-gestion-clubes-deportistas.html>
- MAGLIERI, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES IV* (5), 95-127. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/31/1/FACES_n5_95-127.pdf
- MESTRE, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física*, II (2), 1-19.
- MINISTERIO DE JUSTICIA (MINJUS) (1986). Ley No. 54. De Asociaciones. Recuperado el 13 de octubre de 2022 de <http://juriscuba.com/legislacion-2/leyes/ley-no-54-de-asociaciones/>
- MOREIRA, P. y URRIOLAGOITIA, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*.(17), 17-40. Recuperado el 13 de octubre de 2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3652377>
- NÁJERA, A. (2017). *Patrocinio deportivo y comunicación de marketing: El caso Soria Natural-Club Deportivo Numancia* (Trabajo final de grado). Universidad de Valladolid.
- ODRIOZOLA, S. y RODRÍGUEZ, A. (2020). Apuntes para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba: el caso del béisbol. *Revista Podium*, XV (3), 678-693.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2010). La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE) .*Helpdesk de la OIT* (I). Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- PONZOA, J. M.; GAVILÁN, D. y AVELLO, M. (2010). Un juego limpio. *MK. Marketing+Ventas* (255), 54-61. Recuperado el 2 de noviembre de 2022 de <https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/5d2692c22999520f11b9f6ac>
- VIVANCOS, M. (2013). Esdeveniments Esportius: Marketing i Patrocini. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.diba.cat/documents/41289/9509bb11-994a-4afc-9c07-8136b04b3d31>

Notas aclaratorias

¹ Existen en la literatura diferentes términos para nombrar a estas organizaciones. Según Maglieri (1997), uno de estos es el de Organización no Gubernamental, acuñado principalmente en los países en desarrollo, bajo el precepto de diferenciarlas claramente de las estructuras del Estado. En países como Estados Unidos, por ejemplo, se les denomina Organizaciones no Lucrativas, en tanto la referencia principal es la relación con el mercado. También se utilizan con bastante asiduidad, términos como el Tercer Sector o el Sector Social, para diferenciarlas, simultáneamente, de los sectores público y privado. No obstante, por lo general este suele ser una peculiar combinación de ambos, al ser una actividad sustentada por la iniciativa de particulares con una dimensión pública. También son llamadas Organización sin ánimo de lucro (OSAL), Organización no lucrativa (ONL) o Entidad sin ánimo de lucro (ESAL), según se plantea en la Enciclopedia Económica (2019), así como Instituciones sin fines de lucro (ISFL). Este es el término adoptado en el presente trabajo.

² El artículo 169 de la Constitución de la República de Cuba, aprobada en referéndum nacional en febrero de 2019, establece que «la autonomía del municipio comprende la elección o designación de sus autoridades, la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, así como dictar acuerdos y disposiciones normativas necesarias para el ejercicio de sus facultades según lo dispuesto en la Constitución y las leyes. La autonomía se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración con el resto de los territorios del país, y sin detrimento de los intereses superiores de la nación» (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

Silvia Odriozola Guitart: propuso la idea principal, formuló el diseño, participó en la redacción y realizó la revisión final del trabajo.

Karla L. Romero Castellanos: colaboró en el diseño, participó en la redacción y en la búsqueda de bibliografía actualizada.

Raúl Fornés Valenciano: colaboró en el diseño, participó en la redacción y en sistematización de bibliografía empleada.