

## Apuntes para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba: el caso del béisbol

### Notes for the improvement of sports management in Cuba: the case of baseball

### Apontamentos para a melhoria da gestão desportiva em Cuba: o caso do beisebol

Silvia Odrizola Guitart<sup>1\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Alejandro Rodríguez Martínez<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-7088-6252>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Banco Central de Cuba. La Habana, Cuba.

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

**Recibido:** 7 de noviembre de 2020.

**Aprobado:** 16 de noviembre de 2020.

## RESUMEN

El gobierno revolucionario cubano ha desplegado importantes esfuerzos para el desarrollo deportivo, exhibiendo el país, notables resultados. En los últimos años se observa un deterioro de muchos de estos rendimientos, los que deben estudiarse y enfrentarse, a la luz de las condiciones actuales. El caso particular del béisbol constituye un claro ejemplo, por ello la investigación se propuso determinar aquellas acciones que pueden contribuir al perfeccionamiento de la gestión deportiva, especialmente en la base. Se realizó un diagnóstico de la situación, partiendo de un análisis de datos de fuentes oficiales y de los resultados de una encuesta a familiares de niños practicantes del béisbol (categoría 7-8 años) participantes en el campeonato provincial de La Habana (edición 2019), procesados con el programa SPSS (versión 22). Se sistematizaron los beneficios de la práctica deportiva en la formación de los seres humanos, asociados a mejoras en la salud física y mental, prevención de enfermedades, formación de valores individuales y colectivos. En cuanto a la práctica deportiva en Cuba, su deterioro más reciente se debe, entre otros factores, a la desatención que sufre la base y los insuficientes recursos a los que accede. De ahí la necesidad de emplear formas de gestión con mayores niveles de descentralización, y diversificar las fuentes de financiamiento, con una participación creciente de los múltiples actores que hoy configuran la sociedad cubana.

**Palabras clave:** Béisbol; financiamiento; Gestión deportiva.



---

## ABSTRACT

The Cuban revolutionary government has made important efforts for the development of sports, what makes the country to show remarkable results. However, in the last years, it is observed a deterioration of many of these performances, which should be studied and faced, in the light of the current conditions. The particular case of baseball is a clear example, so the research aimed to identify those actions that can contribute to the improvement of sport management, especially at the base level. A diagnosis of the situation was made, based on the analysis of data from official sources and the results of a survey to relatives of children practicing baseball (category 7-8 years old) who participated in the provincial championship of Havana (2019 edition), processed with the SPSS program (version 22). The benefits of sports practice in the formation of human beings, associated with improvements in physical and mental health, disease prevention, formation of individual and collective values, were systematized. As for the practice of sports in Cuba, its most recent deterioration is due, among other factors, to the lack of attention to the basic level and the insufficient resources to which it has access. Hence, the need to use management forms with higher levels of decentralization, as well as to diversify the sources of financing, with a growing participation of the multiple actors that today make up Cuban society.

**Keywords:** Baseball; Financing; Sport management.

---

## RESUMO

O governo revolucionário cubano tem feito esforços importantes para o desenvolvimento do desporto, mostrando resultados notáveis. Contudo, nos últimos anos, muitos destes desempenhos deterioraram-se e devem ser estudados e abordados à luz das condições atuais. O caso particular do basebol é um exemplo claro, pelo que a investigação visava identificar as ações que podem contribuir para a melhoria da gestão desportiva, especialmente a nível das bases. Foi feito um diagnóstico da situação, baseado numa análise de dados de fontes oficiais e nos resultados de um inquérito aos familiares de crianças praticantes de basebol (categoria 7-8 anos) que participaram no campeonato provincial de Havana (edição de 2019), processado com o programa SPSS (versão 22). Os benefícios da prática desportiva na formação do ser humano, associados a melhorias na saúde física e mental, prevenção de doenças, e formação de valores individuais e coletivos, foram sistematizados. A mais recente deterioração na prática do desporto em Cuba deve-se, entre outros fatores, à negligência da base e à insuficiência dos recursos disponíveis. Daí a necessidade de empregar formas de gestão com maiores níveis de descentralização, bem como de diversificar as fontes de financiamento, com uma participação crescente dos múltiplos agentes que hoje constituem a sociedade cubana.

**Palavras-chave:** Gestão desportiva; Basebol; Cuba; Financiamento.



## INTRODUCCIÓN

Es frecuente, en la actualidad del ámbito deportivo, emplear como sinónimos los términos *actividad física*, *ejercicio físico* y *deporte*, aunque existen diferencias entre estos conceptos. La actividad física hace referencia a "todo movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, que ocasiona un gasto de energía superior al del estado de reposo"; el ejercicio físico es la "actividad física planificada, estructurada, repetitiva e intencionada con el objetivo de mejorar o mantener uno o más de los componentes de la condición física"; mientras que el deporte es cuando la "actividad física se ejerce como juego o competición, cuya práctica está sujeta a unas normas reglamentarias" (Vicente-Rodríguez, *et al.*, 2016, pág. 2). Es precisamente en esta última categoría en la que se centra esta investigación.

Así, desde el punto de vista conceptual, puede definirse el deporte como la competición organizada que incluye desde el gran espectáculo hasta la competición a un nivel inferior. Por su parte, Hernández Moreno, (1994) lo define como el conjunto de situaciones motrices codificadas en forma de competición, reglada, de carácter lúdico e institucionalizado. Otras definiciones de deporte pueden encontrarse en (Gutiérrez Sanmartín, Melchor, 2004).

Como fenómeno social, el deporte ha seguido una evolución histórica. Surge por la necesidad de supervivencia del ser humano, al servicio del impulso primario y la necesidad de ejercitar el cuerpo, respondiendo en su manifestación, a lo largo del tiempo, a hechos culturales y sociales causados por el constante progreso. En la medida que evoluciona la sociedad, los seres humanos dispusieron de mayor tiempo libre para practicar ejercicios con una finalidad diferente a la de sobrevivir, y el deporte fue una vía empleada para cubrir el tiempo ocioso del que se disponía, por eso, con el decurso del tiempo, los ejercicios adquieren mayor grado de complejidad, alcanzándose el gran desarrollo del deporte en el siglo XX, a la par de la evolución tecnológica, económica y social de este periodo.

El desarrollo de la actividad física y el deporte contribuye a la mejora de las condiciones físicas, psicológicas y sociales de las personas y, en un entorno favorable para su aprendizaje, se convierte en una herramienta eficaz para la educación integral de los individuos, a través del fomento de valores y habilidades. Ello tiene particular relevancia en las edades tempranas de los seres humanos. A nivel mundial, el reconocimiento de tales beneficios se debe a la importancia que del deporte para las sociedades actuales. Por esta razón, ha crecido el interés por parte de actores públicos y privados en promocionar su práctica, fortalecer los sistemas deportivos y mejorar su gestión.

En la fundamentación teórica de esta investigación, se emplea la definición de Blanco Pereira (2003), en la que expresa que el *sistema deportivo* está constituido por un conjunto de elementos relacionados entre sí, y contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones. Estos, que ejercen mayor o menor influencia sobre el deporte, son: el ordenamiento jurídico-deportivo, la estructura deportiva, la infraestructura deportiva, los recursos económicos y los medios personales.



En estos tiempos, la práctica deportiva encierra una complejidad mayor más allá de la simple realización de la actividad física; en tanto a su alrededor se ha conformado todo un sistema que precisa tener un funcionamiento eficiente y eficaz (Mestre Sancho, 2013, p. 5). De ahí la importancia de la *gestión deportiva*, entendida como "la coordinación de recursos, tecnologías, procesos, personal y contingencias situacionales para una producción e intercambio eficiente de los recursos deportivos" (Chelladurai, 1995).

El objetivo de la gestión deportiva es dirigir y conducir cualquier tipo de institución deportiva y que, a partir del planteamiento, desarrollo, ejecución, control y la 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. En este sentido, se pueden identificar tres sectores fundamentales de la gestión deportiva. *El sector público del deporte*, que se configura a partir de la intervención pública, asumiendo las distintas administraciones competencias en los ámbitos territoriales, donde ejercen su labor como órgano administrativo, que debe facilitar equipamientos deportivos accesibles para la población, hacer un esfuerzo de concientización sobre los beneficios de la actividad física y el deporte a través del sector público sanitario, elaborar un diseño urbano y de transporte que facilite y estimule la actividad física y promover las condiciones para hacer más atractivo el turismo asociado al deporte. Otro factor fundamental del accionar público sobre el deporte lo constituye su fomento dentro del sector educacional, a través de los programas de Educación Física y deportes que se establecen en las escuelas, gracias a las facilidades de promoción que se tiene sobre un público al que se puede llegar por esta vía.

*El sector privado*, por su parte, puede dividirse en función de sus fines de lucro o no. Por un lado, existen las entidades con carácter comercial que tienen un enfoque de negocio con respecto al deporte (empresas de prestación de servicios deportivos: a través de la gestión de actividades y/o instalaciones, y la organización del deporte profesional que explota el espectáculo deportivo); por otro, se encuentran aquellas entidades que tienen un carácter social, integrado por las organizaciones y entidades no lucrativas.

La organización y desarrollo de las instituciones y entidades que conforman el sistema deportivo requiere de dirigentes que asuman las tareas de gestión con responsabilidad y cualificación (Blanco Pereira, 2003). Por esta razón, un papel fundamental en el proceso de gestión deportiva lo ocupa el *gestor deportivo* que es que aquella persona que lleva a cabo, con la preparación conveniente, los cometidos de la gestión. Esta figura debe estar capacitada para tomar decisiones, tener resolución para alcanzar los objetivos que se haya planificado en correspondencia con la estrategia del centro y tener competencias en materia de encuadramiento del personal. La cualidad más importante que debe tener un gestor, es saber motivar a sus empleados, además de coordinar y mejorar la productividad, también debe manejar adecuadamente las relaciones interpersonales que se establecen, con el fin de alcanzar el éxito de una organización.

De vital importancia resulta también disponer de los recursos necesarios para gestionar la actividad deportiva. Por ello, ante los insuficientes montos con los que cuentan los presupuestos públicos para el desarrollo del deporte (tanto a nivel



central, como territorial), la búsqueda de alternativas de financiación mixta forma parte de las estrategias enfrentadas por actores públicos y privados encargados de dicha gestión.

Cuba es un país que se ha convertido, a lo largo de su historia, en un referente deportivo a nivel regional e internacional, particularmente en el periodo revolucionario. Antes de 1959, el deporte carecía de apoyo estatal y no existía una práctica masiva de este, ni planes de infraestructura deportiva o escuelas especializadas en esta área. Su práctica constituía, en lo fundamental, privilegio de las personas de mejor posición económica en alguna que otra especialidad deportiva. A partir del triunfo de la Revolución, esta situación se revierte, viéndose la actividad física, la recreación y la práctica masiva de deportes como un legítimo derecho del pueblo. La nueva institucionalidad que acompañó este proceso, bajo los principios que le dieron lugar, implicó una creciente masividad en su acceso, organizándose desde las categorías infantiles la práctica de disímiles modalidades. En el caso del béisbol, desde los propios inicios del proceso revolucionario se instituyó un sistema para su práctica organizada. Actualmente este comienza con las categorías infantiles (a partir de los 7-8 años de edad), hasta llegar a las mayores; y su práctica se extiende a lo largo de todo el país, constituyendo uno de los pasatiempos más relevantes del pueblo cubano.

La voluntad política del gobierno de priorizar el desarrollo del deporte e incorporar su práctica a la política social cubana, en su carácter multisectorial y multidisciplinario, le ha permitido al país, exhibir importantes resultados. Es América Latina, la nación con más medallas olímpicas, panamericanas y centroamericanas acumuladas. También Cuba comparte su experiencia en materia deportiva con múltiples naciones de esta región, a partir de la colaboración internacional que ejercen entrenadores y personal técnico especializado, y que se extiende a 15 países. Ha sido significativo el gasto erogado por el presupuesto del Estado en el sector deportivo a lo largo de estos años, representando como promedio en los últimos 25 años el 2 % de los gastos totales de la actividad presupuestada.

Pese a tales esfuerzos, el sector deportivo no ha escapado a los impactos de la crisis económica de los últimos decenios, apreciándose un deterioro de los resultados en la arena internacional. El béisbol constituye un claro ejemplo de lo anterior. De acuerdo con cifras publicadas por la ONEI, en los momentos actuales Cuba no ostenta la condición de campeón olímpico, campeón panamericano ni campeón centroamericano, después de haber dominado estas justas desde la década de los años 70. En las dos últimas ediciones de los Juegos Olímpicos, el país no obtuvo medalla alguna; en las dos últimas ediciones de los Juegos Panamericanos de Béisbol, obtuvo medalla de bronce; y en los últimos Juegos Centroamericanos y del Caribe, celebrados en Barranquilla, en el 2018, obtuvo medalla de plata; por lo que se observa, incluso, un retroceso en sus resultados a nivel regional (ONEI, 2019).

Los recursos disponibles se han concentrado, en lo fundamental, 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. En no pocos casos, las condiciones objetivas para mantener su ejecución, se sostiene a partir de los aportes monetarios y en especie de entrenadores y familiares de los niños participantes, con los correspondientes efectos negativos que esta situación acarrea. De ahí la necesidad



emergente de repensar nuevas formas de gestión y financiación de la actividad deportiva en la base, que permitan salvaguardar los logros alcanzados por el país y recuperar la primacía que antaño se ostentó, al menos a nivel regional.

Por este motivo, el objetivo de este artículo es proponer un conjunto de reflexiones que apunten al perfeccionamiento de la gestión deportiva en la base, de acuerdo al nuevo contexto que caracterizan hoy día a la sociedad y economía cubanas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para desarrollar la investigación se realizó un análisis documental y bibliográfico que dio origen al marco conceptual de referencia, los beneficios de la práctica deportiva, la síntesis de la experiencia internacional y el sistema deportivo en Cuba. Para el diagnóstico de la situación actual, se empleó la valoración de datos de fuentes oficiales y se aplicó una encuesta a familiares de niños practicantes del béisbol en la categoría 7-8 años que participaron en el campeonato provincial de La Habana en su edición del 2019.

La misma tuvo como objetivo determinar los principales factores que impactan en el desarrollo de la práctica deportiva infantil en La Habana (variable dependiente), para lo cual se evaluaron las siguientes variables:

- i) Motivación para practicar deporte (indicador de beneficios que brinda el deporte);
- ii) Factores económicos: nivel de gastos ejecutados por la familia (montos de gastos anuales) y principales destinos (identificación de las principales partidas de gastos);
- iii) Institucionalidad para la práctica deportiva en las categorías infantiles (autoridades locales que brindan mayor apoyo a la práctica deportiva en esta categoría);
- iv) Dificultades para la práctica del deporte (asociadas a recursos, disponibilidad de tiempo de los familiares y personal técnico para su desarrollo). En cada uno de los casos, se agregó un bloque de caracterización general del encuestado (municipio en el que se practica el deporte, relación de familiaridad con el niño y sector en el que se desempeñaba, según su ocupación). Asimismo, se agregó una pregunta abierta para incorporar recomendaciones dirigidas a la mejora de la práctica del deporte infantil.

La selección de los municipios estuvo sujeta al desempeño de los equipos en dicho torneo, al ser los que clasificaron a la segunda fase del campeonato. Los resultados de la encuesta fueron procesados con el programa informático SPSS en su versión 22.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados de esta investigación apuntan en dos direcciones. Por un lado, se sistematizan los principales beneficios que aporta la práctica deportiva, especialmente en edades tempranas. En un segundo momento, se presenta un diagnóstico de la situación actual de Cuba, con énfasis en los niveles de base, y se particulariza el caso del béisbol.



Desde el punto de vista de los beneficios a la salud física y mental, la práctica deportiva es inmensamente útil para combatir un conjunto de enfermedades con alto nivel de morbilidad y mortalidad. Destacan, entre otras, el sobrepeso y la obesidad (Gallifa Irujo & Pin Arboledas, 2014), la tensión arterial alta y el cáncer (Pedersen *et al.*, 2016) y la demencia y la enfermedad de Alzheimer (Kemoun *et al.*, 2010; Scarmeas *et al.*, 2009).

A su vez, la práctica regular de actividad física produce un aumento de la autoconfianza, sensación de bienestar y mejora del funcionamiento cognitivo; todo lo cual genera un impacto directo sobre la salud psicológica, la calidad de vida, la mejora de los estados emocionales y el autoconcepto, disminuciones en los niveles de ansiedad, depresión y estrés, influencia positiva sobre la autoestima y mejor rendimiento académico; siendo, además, una vía de prevención de la delincuencia, la marginalidad y la exclusión (Balibrea *et al.*, 2002; Barbosa Granados & Urrea Cuéllar, 2018).

Adicionalmente, la práctica deportiva contribuye también a la formación integral del ser humano, desde los primeros días de nacimiento del individuo, al favorecer su desarrollo motor y psicomotor; atravesando posteriormente un proceso de socialización en la juventud, madurez y vejez; ejerce una importante influencia sobre las funciones psicológicas (emocionales) y sociales (relacionales); forma cualidades como: lealtad, cooperación, valor, fuerza de voluntad, resistencia y perseverancia, creatividad, diversión, reto personal, autodisciplina, autoconocimiento, logro (éxito-triunfo), recompensas, aventura y riesgo, juego limpio (honestidad), espíritu de sacrificio, perseverancia, reconocimiento y respeto (imagen social), participación lúdica, humildad, autorrealización, imparcialidad, participación de todos, respeto a los demás, amistad, pertenencia a un grupo y su cohesión, competitividad, trabajo en equipo, responsabilidad social, convivencia, lucha por la igualdad, compañerismo, justicia, entre otros. También ayuda a la reducción de una serie de conductas autodestructivas y antisociales dentro de la población joven (Ramírez *et al.*, 2004; Gutiérrez Sanmartín, 2004).

Todos estos beneficios son particularmente importantes para niños y jóvenes, de ahí la necesidad de que las sociedades generen las condiciones para promover la práctica del deporte desde edades tempranas. Especialmente en el contexto mundial actual, en el que se aprecia una tendencia al aumento de los niveles de inactividad entre estos grupos etarios, debido al incremento de actividades lúdicas asociadas al empleo de las tecnologías informáticas.

Asimismo, es importante tener en cuenta que, en un contexto de influencia que ejercen los modelos profesionalizados del deporte espectáculo sobre los modelos de deporte más educativos, se ejecuta una presión sobre el deporte destinado a niños y jóvenes en aras de la búsqueda del triunfo por encima de todos los demás objetivos, siendo la victoria lo único importante, lo que además muchas veces se ve acompañado por la violencia y el engaño (Gutiérrez Sanmartín, 2004). Como consecuencia, si el deporte es mal utilizado, puede promover la vanidad personal y el deseo de victoria por encima de cualquier otro interés, lo que constituye un elemento creador del odio por los rivales y un espíritu corporativo de intolerancia hacia el resto de personas no afines con sus objetivos.



En consecuencia, con el propósito de contrarrestar lo anterior, se torna de vital importancia la necesidad de enfatizar en aquellas prácticas deportivas que potencien el valor formativo y educativo de las personas, especialmente desde edades tempranas, en lo que a entrenadores, profesores y familiares les corresponde jugar un rol primordial.

En el caso de Cuba, aun cuando la esfera deportiva ha estado entre las prioridades del desarrollo social cubano, en los últimos años se observa un declive de sus resultados en la arena internacional y, especialmente, en el béisbol. En esta situación influyen factores importantes como el recrudecimiento del bloqueo, el robo de talentos y el incremento del profesionalismo en los restantes países del mundo.

Con relación al bloqueo norteamericano, este tiene un importante impacto en la elevación de los costos para adquirir implementos deportivos, uniformes y accesorios en países; así como artículos de marcas estadounidenses establecidas como obligatorias en los reglamentos oficiales (Louisville, Wilson, Xbat, Rawlings, Atec, 3N2, Easton y W&W, por solo citar algunas) que deben ser adquiridas en terceros países, erogándose entre un 20 y un 30 % por encima del precio de los productos; a lo que se suma el incremento en el costo de los fletes. También tiene implicaciones negativas en las limitaciones existentes en la tramitación de visas de atletas y entrenadores que deben participar en bases de entrenamiento, competencias y otros eventos deportivos (MINREX, 2019).

Así, en el plano interno se aprecian dificultades, asociadas a la reducción de los recursos disponibles para inversiones y mantenimiento, con sus correspondientes efectos en las condiciones de las instalaciones deportivas, la disponibilidad de implementos y el personal docente dedicado a la actividad; así como otros hechos asociados a prácticas burocráticas, indolentes y corruptas que tienen impactos negativos en el desarrollo de la esfera deportiva.

Las instalaciones deportivas existentes en Cuba suman un total de 5 134, entre las que se incluyen terrenos al aire libre (3 701), complejos deportivos (924), salas deportivas (351) y piscinas (158). De estas, 1 084 se encuentran en La Habana, lo que representa aproximadamente el 21 % (ONEI, 2019). No obstante disponer de este alto número de instalaciones, la realidad es que la falta de inversiones estables en mantenimiento ha provocado su deterioro, encontrándose no pocas de estas prácticamente inactivas.

Con relación al personal deportivo pedagógico, muestra un marcado decrecimiento desde el año 2011 (de 40154 a 35 376 en 2018), lo que se contrapone al aumento de los practicantes sistemáticos del deporte participativo y otras actividades, que pasó de 3 617 058 en 2011 a 4 125 504 en 2018 (ONEI, 2019).

En particular, cuando se analiza el comportamiento desglosado de estos dos indicadores, se puede apreciar una reducción del personal deportivo pedagógico en áreas deportivas, los que constituyen aproximadamente, el 46 % del total y son aquellos espacios donde mayormente se garantiza la masividad de la práctica deportiva. Esta cifra pasó de 17 323 en el 2011, a 15 971 en el 2018. Asimismo, si bien los practicantes masivos se incrementan, puede notarse una reducción de



aquellos vinculados a los grupos talentos, los cuales se redujeron de 129 447 en el 2011 a 95 518 en el 2018 (ONEI, 2019).

Entre las principales causas que pudieran estar explicando tal comportamiento en la reducción del personal, están la migración laboral hacia otros sectores mejor remunerados. Si bien no se dispone de cifras que así lo demuestren, los niveles salariales de este sector siguen siendo bajos. De acuerdo a (ONEI, 2019), en el año 2018 el salario medio mensual de la esfera "cultura y deporte" era de tan solo a 503 pesos, el más bajo entre las 18 clasificaciones de actividad económica que se brindan.

También habría de considerarse la emigración, pues si bien no se dispone de datos específicos para el personal vinculado a la actividad pedagógica deportiva, ha sido de reconocimiento público el incremento que esta ha experimentado en los últimos decenios.

A su vez, es necesario analizar la migración laboral hacia sectores como el trabajo por cuenta propia (TCP) o las cooperativas no agropecuarias (CNA). Ante la aparición de estas nuevas figuras, los profesionales encuentran en dichos sectores una remuneración mayor, lo cual ha provocado un flujo constante de personas hacia ellas; y los profesionales de la Educación Física y el deporte, no constituyen una excepción. En el caso particular de las actividades por cuenta propia, existe la categoría Instructor de prácticas deportivas, cuyo número de licencias otorgadas ha tenido un comportamiento creciente desde su surgimiento (501 en el 2010 y 747 en 2017). La mayor parte de estas se concentran en la provincia La Habana, aunque su peso relativo va disminuyendo, como reflejo de su incremento en el resto de los territorios. Esta proporción pasó de ser del 85 % en el 2010 al 57 % en el 2017 (ONAT, 2017).

Ante esta situación, se han implementado medidas para incrementar los ingresos de los atletas, con particular atención a aquellos vinculados al deporte nacional. Así, en enero del 2014 entró en vigor la Resolución 24 del Inder, asociando los ingresos de los atletas de alto rendimiento a sus resultados; y aprobando los contratos en el exterior, incluyendo la contratación personalizada. A su vez, se aprobó la Resolución 9 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para regular los ingresos de los deportistas de alto rendimiento, según su categoría, con un salario básico mensual más alto (1500 CUP); y un sistema de estimulación mensual para atletas y entrenadores multimedallistas, según medalla obtenida. Se mantienen, además, los pagos mensuales en CUC que reciben los atletas, exatletas y entrenadores por las medallas obtenidas en Juegos Olímpicos y Campeonatos Mundiales. Por la importancia del béisbol en el país, se establece también para la Serie Nacional de Béisbol (SNB) un sistema de ingresos para atletas, entrenadores y especialistas (premios colectivos e individuales).

No obstante, es importante llamar la atención sobre el hecho de que, tal y como ocurre con la atención a las instalaciones deportivas, estos esfuerzos benefician al deporte de alto rendimiento. Por consiguiente, no tiene impactos visibles en aquellos que se vinculan a su práctica en la base, que en definitiva es la que constituye la fuente fundamental para nutrir los futuros talentos. Si se analizan los participantes de nivel escolar (enseñanza primaria) en competencias deportivas a nivel municipal y comunitario entre 2017 y 2018, este indicador refleja un decrecimiento considerable, pasando de 538 660 a 333 250, respectivamente. En el caso de los



practicantes de béisbol, las cifras también se reducen en estos dos niveles, de 102 006 a 73 618 (ONEI, 2019).

Este comportamiento desfavorable tiene impactos en la práctica deportiva en la base que limitan su desarrollo, hecho que pudo constatarse también en una encuesta anónima aplicada a una muestra de familiares de niños practicantes del béisbol en la categoría 7-8 años en ocho municipios participantes en el torneo provincial de La Habana en dicha categoría (Playa, Boyeros, Cerro, Habana del Este, Plaza, Diez de Octubre, Marianao y San Antonio de los Baños). Para procesar la información, se utilizó el programa SPSS en su versión 22.

De un total de 100 familiares encuestados, el 50 % trabaja en el sector estatal (ya sea presupuestado o empresarial) y el 25 % en el sector cuentapropista. De los familiares, resalta el protagonismo de las madres (67 %), este resultado denota la alta participación de las mujeres en los asuntos vinculados a la atención de las actividades extraescolares de sus hijos. Con relación a los beneficios que obtiene el niño con la práctica de este deporte, el 80.4 % de los encuestados responde que ello constituye una forma de entretenimiento; mientras el 68.5 % señala que le permite un desempeño laboral futuro como jugador de béisbol. Esta elevada proporción es muestra de la voluntad de los familiares (compartida o no por sus hijos) de que su futuro empleo podría estar asociado a la práctica deportiva, reflejo de la motivación que los impulsa a mantenerlos en esta labor extracurricular.

Asimismo, el 68.5 % y el 68.4 %, respectivamente, aluden a su contribución en la formación de valores éticos y morales y a la mejora de su estado de salud físico y mental; y el 60.9 % y el 52.2 %, respectivamente, afirman que los ayuda a mejorar la autoestima y les permite una mayor socialización. Estos resultados confirman los hallazgos relativos a los beneficios del deporte expuestos en este trabajo.

Sin embargo, a pesar de tal reconocimiento, existe una preocupación compartida por la falta de sustento institucional que encuentran en la base, en tanto el 81 % confirmó que no reciben ningún tipo de apoyo de las autoridades municipales. Solo el 19 % reconoció la participación del Inder y el 1 % señaló al gobierno y al PCC, en el caso del municipio Boyeros. Igualmente, en la pregunta abierta de la encuesta, el 69 % recomendó que hubiese mayor preocupación por parte del Inder, así como una mayor atención a las categorías inferiores (9 %).

Lo anterior se confirma con la pregunta relativa a las principales dificultades que enfrentan, en la que el 56 % identificó la falta de apoyo de las instituciones. De igual modo, el 71 % reconoce la falta de implementos deportivos y el 44 %, el estado actual de las instalaciones. Otras dificultades señaladas en menor medida fueron la falta de tiempo para llevar a los niños a la práctica del deporte (15 %) y la insuficiente cantidad de entrenadores (10 %). De especial relevancia tiene en esta pregunta, que el 56 % de los encuestados expresó como una limitación los gastos en los que tiene que incurrir la familia para mantener la práctica deportiva de los niños.



En este sentido, el 90 % de los encuestados remarcó que, como promedio anual, eroga un gasto por encima de los 100 CUC (6 % entre 101 y 125; 13% entre 126 y 150), con un 71 % en el rango por encima de los 150 CUC. De estos, el 90 % identifica uniformes y accesorios como la partida de mayores cuantías, seguidas por transporte (82 %), implementos deportivos (77 %), alimentación (42 %), mantenimiento del terreno (32 %) y pago de árbitros (31 %). El pago de los profesores abarcó el 20 % de las respuestas.

Como puede apreciarse, la mayor parte de estas erogaciones se realizan en asuntos que podrían ser asumidos por autoridades locales, a partir de la utilización de distintas alternativas para su financiamiento. Destacan, en esta dirección, las elevadas proporciones en uniformes y accesorios, implementos deportivos y mantenimiento del terreno (con mayor relevancia en los municipios de Boyeros y Habana del Este, con un 47 % del total de las respuestas afirmativas en este acápite), seguidas por el pago de árbitros y profesores; todo lo cual denota que la práctica del béisbol en esta categoría se mantiene en la actualidad gracias al apoyo prácticamente exclusivo de los familiares de los niños.

Enfrentar estos niveles de gastos para mantener a los niños en la práctica deportiva, constituye un enorme desafío para las familias, lo cual podría provocar la pérdida potencial en la práctica del béisbol, de muchos infantes, por la insuficiente capacidad adquisitiva de sus padres. Como consecuencia de estas carencias por los precios elevados del equipamiento deportivo, hay manifestaciones de exclusión y trato discriminatorio, fenómenos sociales contrarios al principio de defender el deporte como un derecho constitucional de todas las personas, según los artículos 46 y 74 de la Constitución de la República de Cuba; de ahí la necesidad de que el país avance con urgencia hacia el perfeccionamiento de la gestión deportiva en estos niveles de base.

Del diagnóstico anterior se deducen dos ámbitos de actuación que requieren ser atendidos. El primero de ellos, son las fallas asociadas a los mecanismos institucionales y administrativos que limitan una gestión de la actividad deportiva más eficiente, particularmente en la base. En esta dirección, será necesario avanzar hacia niveles mayores de descentralización, así como en la introducción paulatina de otros modelos institucionales que complementen dicha gestión. De este modo, diseñar sistemas organizativos más eficaces y eficientes para la gestión deportiva, bajo efectivos mecanismos de regulación y control gubernamental y popular, parece ser una necesidad impostergable en las condiciones actuales.

El segundo aspecto a considerar está relacionado con la necesidad de incrementar los recursos destinados al deporte en las categorías inferiores. Por consiguiente, la creación de fondos financieros y materiales complementarios al presupuesto del Estado, a partir de la participación de diversos actores, constituye otra de las acciones que podrían implementarse en este nivel de base.

De la experiencia internacional emanan importantes lecciones que sirven de referente para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba. Si bien es cierto que lo que ha distinguido la práctica del deporte en el país ha sido su carácter completamente estatal, en aras de promover la masividad y, consecuentemente, la inclusión social, la situación vigente devela serias deficiencias en la gestión deportiva,



así como insuficiencias en la disponibilidad de recursos que es necesario atender con modelos diferenciados, acorde a la etapa en que vivimos en nuestro país. La motivación fundamental en esta dirección es precisamente mantener los fundamentos de inclusión social y amplio acceso a la práctica del deporte, que se ve constantemente amenazada en las condiciones actuales. Sin que el Estado deje de ejercer su papel rector en la conducción del deporte, se puede aspirar a que en su gestión y financiamiento participen el resto de los actores que hoy coexisten en la sociedad cubana.

En el proceso de actualización que se lleva a cabo en nuestro país desde el VI Congreso del PCC, se reconoce la coexistencia de diversas formas de propiedad y gestión, que adecuadamente interrelacionadas, deben contribuir al desarrollo del país. El papel de estas nuevas formas de gestión no estatal en este proceso se esgrime como una de las principales transformaciones, bajo el principio de su funcionamiento complementario. Al amparo de tales preceptos, se desprende la necesidad de alinear los intereses del sector privado con los beneficios sociales, tanto a nivel nacional, como territorial. En este sentido, vincular a dicho sector a prácticas asociadas a la gestión deportiva no es contrario a lo que dictan los documentos rectores del proceso de actualización.

Asimismo, la identificación de la empresa estatal socialista como el sujeto principal de la economía nacional que cumple con sus responsabilidades sociales (de acuerdo con el artículo 27 de la Constitución de la República), permite ampliar las responsabilidades y posibilidades que estas tienen de participar en la gestión de la actividad deportiva, así como en su financiamiento, a través de diversas iniciativas. Ello contribuiría también a una mayor socialización de su actividad productiva, que es una de las principales dificultades que enfrenta hoy nuestro sistema empresarial. Aprovechar la ventaja que tiene en Cuba el hecho de que el sistema empresarial sea preponderantemente estatal, brinda mayores ventajas para disponer de parte de sus presupuestos con fines sociales.

Consecuentemente con lo anterior, se podrían fomentar prácticas de patrocinio y esponsorización del sistema empresarial cubano en la esfera deportiva (con toda la gama de formas productivas estatales y no estatales que lo conforman en la actualidad). 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. La esponsorización, por su parte, es menos compleja de gestionar, pero es menos amoldable a las necesidades del patrocinador. En Cuba existen antecedentes en eventos de carácter internacional, como el Marhabana, el Triatlón de La Habana, los Circuitos de voleibol de playa, entre otros.

Ciertamente, las aportaciones que hacen las empresas al presupuesto central y local por la vía tributaria, así como por las utilidades que aportan, permite que parte de estos fondos financien las prestaciones sociales que en Cuba se brindan. Sin embargo, estos fondos no llegan directamente a la base, sino que se concentran en inversiones y gastos para apoyar el deporte de alto rendimiento. Por lo tanto, redireccionarlos hacia fines asociados a intereses deportivos más específicos del territorio, puede contribuir a una mejor gestión del deporte a este nivel.



Con tales propósitos, es necesario generar un sistema de incentivos que atraiga a las empresas a participar de manera más directa y activa en la creación de tales fondos, mediante diversas iniciativas. Entre estas, pueden mencionarse políticas tributarias más flexibles con ventajas fiscales asociadas a desgravaciones e, incluso, exenciones (La exención fiscal es un derecho por el cual un hecho por el que debía pagarse un impuesto queda exonerado del mismo. Así, el contribuyente queda liberado de ese tributo por mandato de la ley), para programas específicos que apoyen la reparación y/o mantenimiento de instalaciones deportivas en los territorios donde radican las respectivas entidades empresariales. El uso compartido de dichas instalaciones por practicantes del deporte de la comunidad y los trabajadores de las empresas puede convertirse también en un estímulo adicional. Ello conllevaría la organización y ejecución de campañas informativas dirigidas al sistema empresarial, sobre el tratamiento fiscal especial para la financiación de actividades deportivas (Gallifa Irujo & Pin Arboledas, 2014).

Asimismo, parte de los presupuestos empresariales dedicados a publicidad y promoción podría emplearse para apoyar eventos deportivos de las categorías inferiores, compartiendo los gastos que se erogan en implementos deportivos y otros materiales útiles para el trabajo, uniformes y accesorios, transportación y alimentación en la organización de topes que sirven de entrenamiento y de los propios juegos de los torneos, así como actividades que se realizan con los niños a lo largo de la temporada (incluye entrega de diplomas, medallas y otros estímulos al finalizar cada edición de los campeonatos).

También para estimular una mayor participación del sistema empresarial, se podría 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 (Gallifa Irujo & Pin Arboledas, 2014).

Con el fin de poner en marcha las propuestas anteriores, se requiere de cambios institucionales importantes en la gestión deportiva a nivel de base. Por 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. El rol coordinador y rector de dichos programas deberán tenerlo organizaciones que se dediquen a tales propósitos, para lo cual se propone crear instituciones sin fines de lucro. Estas podrían operar en coordinación con los gobiernos locales, así como con las direcciones territoriales del Inder. Una importante función que podrían cumplir sería la de servir de interfaz entre los proyectos deportivos a nivel del territorio y los potenciales cofinanciadores de los mismos.

Establecer mecanismos efectivos de evaluación de su gestión por parte de ambos, será un requisito que acompañe su funcionamiento. A su vez, se garantizaría el papel activo que en este ámbito debe jugar el gestor deportivo, una figura que ha ganado cada vez más relevancia en el ámbito internacional.

Con relación al financiamiento, la contribución territorial a través del 1 % resulta insuficiente para financiar el deporte en la base, en tanto la misma compite con otros objetivos productivos y sociales del territorio. Por consiguiente, la creación de presupuestos mixtos que sean administrados por estas mismas instituciones arriba



mencionadas, en los que participe toda la gama de actores que hoy concurren en la economía nacional, es otra proposición a tener en cuenta.

Tales fondos podrían conformarse a partir de la participación del presupuesto del Estado, la inversión extranjera, fondos locales de microfinanzas, donativos y proyectos de colaboración (ya sea de personas naturales y jurídicas extranjeras, como de personas naturales cubanas que remesen capital con destinos específicos), fondos provenientes de empresas (privadas y estatales), territorios y familias, recursos de la contribución territorial del 1 % y financiamiento bancario.

Las campañas de *crowdfunding* podrían contribuir a este objetivo, en tanto este constituye una forma de financiación masiva en la que participan cofinanciadores, que tejen una red con el objetivo de conseguir dinero u otros recursos para desarrollar un proyecto; y, a cambio, 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. Una vez elaborado el proyecto que establece la cantidad de dinero a recaudar, así como las recompensas por su obtención en función de las donaciones, se procede a su difusión, a través de los diversos mecanismos de comunicación e información existentes. Con el monto necesario, su ejecución en los fines declarado del proyecto podría realizarse con la participación de formas estatales y no estatales. Tal es el caso, por ejemplo, del financiamiento para la reparación o mantenimiento de instalaciones deportivas, compra de implementos y materiales, entre otros destinos.

Para una correcta utilización de estos fondos, será necesario crear 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.

En el caso particular de las remesas, deberán generarse diversas iniciativas desde los marcos institucionales y regulatorios que canalicen sus crecientes flujos hacia las prioridades deportivas del territorio, especialmente de aquellos emisores que tienen o tuvieron algún tipo de vínculo con la actividad deportiva. Igualmente, estos cubanos residentes en el exterior podrían apoyar la gestión deportiva a través de donaciones de implementos deportivos, uniformes y accesorios u otros bienes utilizables en la práctica del deporte.

También será necesario crear alianzas con instituciones deportivas internacionales, así como con agencias de la cooperación internacional que puedan contribuir a ampliar la disponibilidad de recursos materiales y financieros en apoyo a la gestión del deporte en la base. Existen en el mundo diversos fondos para el desarrollo del deporte infantil, especialmente por sus visibles impactos en los beneficios que este genera para los más pequeños (UNESCO, UNICEF, BID, etc.)

Otro factor a tener en cuenta dentro de los elementos a financiar para impulsar la actividad física y el deporte es el de la investigación científica y el apoyo médico. Los avances en las ciencias del deporte y la medicina deportiva son primordiales. Consiguientemente, deben tomarse las medidas necesarias para enfocarse en la



investigación científica aplicada e impulsar el desarrollo en esta área, haciendo del deporte una verdadera ciencia.

En resumen, son múltiples las alternativas que pueden implementarse para perfeccionar la gestión deportiva en la base. Romper con esquemas inflexibles de pensamiento, cambiar mentalidades, descentralizar los mecanismos de gestión, promover la participación de las diversas formas productivas que confluyen en un territorio, potenciar las alianzas público-privadas, aplicar a fondos de la cooperación bilateral e internacional e implementar prácticas de cofinanciación, requieren generar una institucionalidad que garantice todo lo anterior. Ello debe constituir una de las principales transformaciones a acometer por el sistema deportivo cubano, si se aspira a mantener los logros alcanzados por esta esfera a lo largo de la historia de la Revolución Cubana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balibrea, E., Santos, A., & Lerma, I. (2002). Actividad física, deporte e inserción social: Un estudio exploratorio sobre los jóvenes en barrios desfavorecidos. *Apuntes, Educación Física y Deportes*, 69, 106-111. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/39140720>

Chelladurai, P. (1995). Gestão do Desporto. *Ludens*, 15(4).

Gallifa Irujo, A., & Pin Arboledas, J. R. (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*. Recuperado de <https://docplayer.es/6237061-Actividad-fisica-y-deporte-un-nuevo-enfoque-del-bienestar-la-necesidad-de-una-estrategia-ambiciosa-para-una-sociedad-activa-y-saludable.html>

Granados, S. H. B., & Cuéllar, Á. M. U. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: Una revisión bibliográfica. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, (25), 141-160. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6369972>

Kemoun, G., Thibaud, M., Roumagne, N., Carette, P., Albinet, C., Toussaint, L., ... Dugué, B. (2010). Effects of a physical training programme on cognitive function and walking efficiency in elderly persons with dementia. *Dementia and Geriatric Cognitive Disorders*, 29(2), 109-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1159/000272435>

MINREX. (2019). *Informe sobre las afectaciones del Bloqueo a Cuba del año 2019*. La Habana, Cuba: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Moreno, J. H. (1994). *Fundamentos del deporte. Análisis de Las Estructuras Del Juego Deportivo*. INDE. Recuperado de [https://www.inde.com/es/productos/detail/pro\\_id/7](https://www.inde.com/es/productos/detail/pro_id/7)

ONAT. (2017). *Informe mensual sobre TCP*. La Habana, Cuba: ONAT.



ONEI. (2019). *Series Estadísticas Deporte y Cultura Física 1985-2018*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Estadística e Información.

Pedersen, L., Idorn, M., Olofsson, G. H., Lauenborg, B., Nookaew, I., & Hvass Hansen. (2016). Voluntary Running Suppresses Tumor Growth through Epinephrine- and IL-6-Dependent NK Cell Mobilization and Redistribution. *Cell Metabolism*, 23(3), 554-562. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cmet.2016.01.011>

Pereira, E. B. (2003). Nuevas tendencias en la gestión deportiva. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música*, (10), 355-362. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=909029>

Ramírez, W., Vinaccia, S., & Suárez, G. R. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: Una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 67-75. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81501807>

Royo, I. A., Laín, S. A., Garzón, M. J. C., García, C. D., Agüero, A. G. de, Gallego, J. G., ... Mallén, J. A. C. (2016). Actividad física, ejercicio y deporte en la lucha contra la obesidad infantil y juvenil. *Nutrición hospitalaria: Organó oficial de la Sociedad española de nutrición parenteral y enteral*, 33(Extra 9), 1-21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6097048>

Sancho, J. A. M. (2013). Componentes de la Gestión Deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/15775>

Sanmartín, M. G. (2004). El valor del deporte en la educación integral del ser humano. *Revista de educación*, (335), 105-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1066536>

Scarmeas, N., Luchsinger, J. A., Schupf, N., Brickman, A. M., Cosentino, S., Tang, M. X., & Stern, Y. (2009). Physical activity, diet, and risk of Alzheimer disease. *JAMA*, 302(6), 627-637. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.1144>

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**Contribución de los autores:**

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. Copyright (c) 2020 Silvia Odriozola Guitart, Alejandro Rodríguez Martínez

