

Los modelos de gestión del deporte universitario



*Julián Bernaule**

Resumen

Este trabajo se configura ante la necesidad de potenciar los modelos de gestión del deporte que desarrollan las casas de educación superior universitaria. En particular, de gestión pública y situadas en la zona de referencia geográfica del Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior (CPRES) Metropolitano (MET). Ello, fuera de la currícula académica y dentro de las políticas que se orientan a obtener los beneficios del deporte en los integrantes de las comunidades de cada institución. Se sitúa en el ámbito de lo público y de nivel universitario donde gestionar implica tensionar la idea de planificación, programación, control, evaluación, administración, coordinación, dirección, liderazgo, comunicación, implementación de tecnologías, desarrollo de infraestructura, trabajo en red, entre otras acciones. Además de los recursos destinados a tales fines.

Palabras clave: gestión - deporte - universidad pública - planificación.

* Licenciado en Gestión del Deporte, Universidad Nacional de José C. Paz. Contacto: julianbernaule@gmail.com

Abstract

This work is configured due to the need to promote the sports management models developed by the Houses of Higher University Education. In particular, public management and located in the geographical reference area of the C. P. R. E. S. (Regional Council for Higher Education Planning) MET (Metropolitan). This, outside the academic curriculum and within the policies that are oriented to obtain the benefits of sport in the members of the communities of each institution. It is located in the public sphere and at the university level where managing implies stressing the idea of planning, programming, control, evaluation, administration, coordination, management, leadership, communication, technology implementation, infrastructure development, networking, among others. Other actions. In addition to the resources allocated for such purposes.

Keywords: management - sport - public university - planning.

Resulta importante poner en relieve cómo conviven los ámbitos internos de las instituciones de gestión pública universitaria y sus modos relacionales. Aquí observamos que se encuentran tipificaciones que particularizan el caso (Obeide y Marquina, 2003). Tal es la situación de los ámbitos político-institucional, académico-científico y técnico-administrativo. Agregado a ello, se suma el desarrollo del concepto de comunidad universitaria al cual acceden todos los sujetos que participan en sus dinámicas diarias y, a raíz de esto, se puede realizar un cuidadoso ordenamiento donde toman lugar los estudiantes, docentes, investigadores, personal de designación política, personal técnico-administrativo y egresados.

A la luz de lo aportado por Buchbinder y Marquina (2008) sobre sus apreciaciones del marco universitario, destacamos que se democratizó y amplió el sistema universitario. No obstante, también es más caótico y fragmentario. Las múltiples políticas dirigidas al sector universitario con diferentes proyectos para la universidad dan por saldo la afirmación precedente. La falta de un proyecto político para la universidad dio como resultado un escenario confuso e incompleto. No obstante, el pasaje a la democracia junto con el concepto de la universidad pública y gratuita abrió las puertas del conocimiento a sectores extensos de la comunidad que antes no integraban el *quantum* participativo. Y ello, percuto en el aumento exponencial del sistema. En correlación con esto, “el producto incremental tampoco fue acompañado por un proyecto que lo apuntale” (Buchbinder y Marquina, 2008: 87) observando disparidades en el financiamiento del sector, a pesar de registrar aumentos en tal sentido.

La universidad abierta compone un nuevo concepto, sin duda más igualitaria y democrática, aunque al mismo tiempo lucha con la idea de revertir la deserción temprana o la larga duración de cursada de sus estudiantes. Siguiendo el aporte de Sergio Obeide y Marquina (2003) destacamos que la docencia, la investigación y la extensión deben ser entendidas como tecnologías de generación, transmisión, custodia y difusión del conocimiento.

Por su parte, los modelos de gestión del deporte no se encuentran ajenos a tal proceso y tampoco resulta preciso indicar que el concepto de universidad pública y gratuita los introdujo, dado que ello no aconteció de tal manera. Los deportes en su eje histórico revisten siglos de pertenencia con las casas de formación superior. Las conductas asociadas a la práctica del deporte revisten distintos escenarios de organización, aunque en todas sus formas se las asocie a las universidades del CPRES MET de gestión pública y las universidades nacionales creadas en los últimos veinticinco años.

Del análisis de la información relevada se observa una dinámica organizacional de carácter general y heterogéneo, al mismo tiempo, indeterminado en algunos casos y en otros aún no definida. Su discusión recae en cómo fundamentan la división y coordinación del trabajo asociado a la gestión del deporte para poder conceptualizar la construcción de su estructura, su rasgo y modelo de funcionamiento.

Los términos relativos utilizados con el fin de tipificar el sistema que organice las acciones dentro de una estructura de trabajo (secretaría, departamento, coordinación, programa, área) componen planteos institucionales que luchan con la gran heterogeneidad disciplinar que debe detentarse en cada uno de estos lugares de gestión y con intereses de representación local y regional respecto del concepto que en cada universidad se le dé al deporte.

Resulta pues el deporte en el ámbito universitario un mundo complejo, no solo es diverso y varía dentro de cada casa de altos estudios, sino que también de una universidad a otra. En cada una de estas hay participantes con diferentes necesidades, diversos recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, diferentes instalaciones destinadas a tal fin, distintas propuestas y modelos formativos. Los actores en sí mismos llegan a la universidad con distintos tipos de desarrollo deportivo. Consecuentemente, no encontraremos una sola forma de conceptualizar la práctica de deportes en la universidad, esta pluralidad será saludable en tanto sea detectada como tal y su modelo sea reorientado en función de los aportes de cada uno de los elementos en cuestión.

En los últimos veinticinco años el deporte y las formas de realizar actividad física han resurgido como un gran fenómeno social y, sobre todo, como mejora de la calidad de vida en una constante de carácter preventivo ante nuevas formas de malestar que aquejan a la sociedad. Las estrategias de gestión utilizadas en este pasaje de advenimiento de nuevas culturas físicas hacia las distintas formas de deportes y de sus prácticas también deben cambiar en consonancia con la situación actual. Es preciso tener en cuenta este concepto retomado la discusión desde Buchbinder en donde se afirma que “la universidad abrió sus puertas a sectores relativamente amplios de la población” (2008: 88) lo cual dio una nueva génesis al concepto de comunidad universitaria. Y en función de esto, debatir sobre qué caracterización puede adoptar la actividad deportiva en este contexto.

Por añadidura a la discusión, retomamos el discurso de Ana M. Gómez y Mestre (2005) donde asevera que

la sociedad actual se caracteriza por el aumento en la demanda de actividades físico deportivas por los ciudadanos, pasando de una situación en la que el individuo debía adaptarse a las ofertas de prácticas físicas existentes, a otra en la que se produce el proceso inverso.

Son las organizaciones quienes deben adaptar su oferta a los individuos que practican deporte y actividades físicas. Los servicios deportivos en entidades públicas deben orientarse hacia una gestión eficaz, ello implica profundizar sobre el conocimiento de dichas prácticas y trabajar en la identificación de las necesidades demandantes. Los actores de la comunidad universitaria se constituyen desde diversos espacios de acción y cada uno de ellos reviste diferentes necesidades ante tales actividades.

Es así como la delimitación del término conceptual de estructura de organización dará contexto y límite a la dimensión en el cual este puede tomar su *quantum* operativo.

La estructura de la organización diseñada para el deporte, por lo tanto, debiera ser abierta y flexible para poder adecuarse con rapidez a los cambios del entorno, pero siempre teniendo presente que la promoción deportiva, la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación, y la gestión de los programas de actuación de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad, deberán ser los objetivos básicos que rijan su filosofía, al mismo tiempo que cumplan el mandato constitucional, de las leyes del deporte estatal y autonómica, y de la legislación del régimen local (Gómez y Mestre 2005: 47).

En la actualidad transitamos un desarrollo dinámico y una apasionante diferenciación conceptual respecto de las formas y modos del deporte. Por ello, es necesario tener en cuenta los cambios sociales que influyen en estas prácticas y en el diseño de las políticas universitarias que aboguen por la obtención de sus beneficios. La forma en que las casas de estudios traten esos cambios dependerá de sus propios conceptos sobre el papel que desempeñe el deporte. En consecuencia, la función de dichos beneficios en la vida de su comunidad universitaria.

De modo que la puesta en práctica de los procesos de gestión implica que

Una organización humana de alto desempeño, campeona, del ámbito que sea. Se constituye con individuos que a su vez, cuentan con tales capacidades. Individuos que, sin perder su identidad y autonomía, pueden jugar en el equipo-gerencia que les toca integrar, sin perder de vista su contribución, al final, sólo vale si aporta al objetivo global del equipo, del equipo-empresa (Figueiredo y Vázquez Ávila, 2006: 18).

Entonces, es importante determinar que el gestor deportivo tenga en todo momento la necesaria adaptación profesional consolidando a la gestión deportiva como una especialidad académica y una profesión, tanto en el ámbito público como en el privado, en su determinación de trabajo individual o en equipo.

En cuanto a las áreas de acción y sus tendencias, siguiendo la propuesta de Gómez y Mestre (2005), podemos convocar las capacidades deportivas, las competencias de la actividad física y la recreación, las de gestión deportiva, finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y funciones directivas.

A modo de recuperar críticamente las inquietudes asociadas a la vulnerabilidad de la problemática en cuestión y en aras de desarrollar su justificación arribamos a preguntas de investigación ordenadas de acuerdo a criterios rectores sobre la gestión del deporte.

En primer lugar, es preciso preguntarse qué acontece en el marco de la estructura que organiza las acciones de las actividades físicas, recreativas y deportivas dentro de una casa de estudios. En función de ello, ¿las universidades desarrollan sus actividades de acuerdo a la estructura organizacional con la que cuentan? ¿Las universidades desarrollan sus actividades de acuerdo a cómo conceptualizan la recreación, la actividad física y el deporte? ¿Cómo definen estas a la recreación, la educación física y el deporte? ¿Qué modelos de deporte desarrollan? En el ámbito mencionado, ¿se aplican competencias de gestión para lograr el óptimo desarrollo de la actividad física y deportiva? ¿Cuáles son los modelos de gestión imperantes?

En segundo lugar, y atendiendo a la unidad de gestión que afecta los recursos humanos consignados a dar cumplimiento a los propósitos de la actividad, ¿con qué recursos humanos destinados a tales fines cuentan? ¿Qué perfiles de formación académica tienen los sujetos que llevan adelante la gestión de la actividad física y el deporte? ¿Con qué nivel de especialización para el desarrollo de actividades recreativas, educación física y deportiva cuentan las universidades? ¿Con qué nivel de especialización en gestión de actividades recreativas, de la educación física y deportiva cuentan las universidades?

En tercer lugar, los interrogantes surgen en el marco de los recursos materiales y económicos destinados a tal efecto. ¿Con qué instalaciones deportivas o infraestructura específica cuentan? ¿Cómo regulan su uso? ¿Qué materiales y calidad de los mismos ponen en función de las prácticas? ¿Cómo se financian las prácticas de actividad física y deporte dentro de esta estructura? ¿Qué aproximación tienen al ámbito de toma de decisiones sobre el presupuesto destinado a tales fines? ¿Cómo adecuan el financiamiento a través del paso de los diferentes ejercicios económicos? ¿Cómo adecuan el financiamiento ante los nuevos desafíos que plantea su escenario? ¿De qué forma se asegura el acceso de la comunidad universitaria a dichas prácticas? ¿Qué tecnologías orientan para la mejora del desarrollo de la actividad física y el deporte? ¿Qué nivel de planificación le dedican a la administración de recursos disponibles?

En cuarto lugar, y en vistas a la unidad de gestión que impacta sobre las actividades en sí mismas, ¿qué actividades desarrollan? ¿Quiénes realizan éstas actividades? ¿Cómo integran a los distintos actores de la comunidad universitaria? ¿Con qué instrumentos miden el impacto de sus acciones? ¿Cómo construyen tales indicadores? ¿Qué factores determinan la sustentabilidad de sus programas, proyectos o

actividades? ¿Qué nivel de coordinación le asignan a los programas, proyectos y actividades destinados a tales prácticas? ¿De qué manera comunican sus servicios y actividades a la comunidad?

En quinto y último lugar, no por ello de menor relevancia, se desarrollan interrogantes que intentan abordar las dudas respecto de cómo se relaciona la universidad con sus distintos actores constelantes. ¿Cómo se relacionan en tal sentido con las universidades de su región? ¿Qué relación tienen con la Liga Deportiva Universitaria? ¿Qué correspondencia tienen con la Liga Universitaria Amateur de Fútbol? ¿Qué relación tienen con el Comité Técnico del Deporte Universitario Argentino? ¿Cuentan con un representante dentro del mismo? ¿Qué relación tienen con la Asociación del Deporte Amateur Universitario Argentino? ¿Cómo interactúan a nivel provincial, nacional e internacional? ¿Qué relación existe entre las universidades y su comunidad aledaña mediante la práctica de actividad física y deporte?

Como señalan Gómez y Mestre el gestor del deporte “deberá abarcar, las siguientes áreas de acción: las capacidades deportivas, las competencias de la actividad física y la recreación, las de gestión deportiva, finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y funciones directivas” (2005: 8). Los modelos de gestión que se apliquen como los más adecuados deberán verificarse desde las prioridades que marque el sector público en cuestión de modo que su instrumentación lleve a cabo una política pública consecuente con su realidad social. De acuerdo a esto es preciso tener en cuenta que el concepto de eficiencia y eficacia es construido por todo el sistema deportivo universitario y no solo por una casa de estudios.

Continuando con la línea de lo aportado por Gómez y Mestre (2005) cabe ampliar el desarrollo de las funciones directivas del gestor del deporte representando estas de la siguiente forma: la función administradora como aquella que permite administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia, capaz de generar un control del gasto y reducción del déficit; la función coordinadora como la competencia que permite abonar paulatinamente el protagonismo en todos los programas de actuación e implicar más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión de la propia estructura; la función reguladora, entendida como la capacidad de gestionar y reglamentar el uso de las instalaciones y espacios deportivos y la participación de los integrantes de la comunidad universitaria; la función integradora mediante la facilitación de la práctica deportiva a todos los ciudadanos como mejora de su calidad de vida; la función inversora mediante la capacidad de creación de la red de equipamientos públicos que permitan el acceso a todos los ciudadanos a la práctica de actividad física y deportiva y la función planificadora como aquella función capaz de definir los objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como también predecir y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo plazos temporales determinados para su consecución y desarrollo sustentable. Estas estrategias de funcionamiento representan un plan de acción concreto para lograr los objetivos teniendo en cuenta tanto las características internas como así también las externas de la organización estructural.

El incremento en la demanda de actividad física y deportes por parte de la comunidad universitaria y su correspondencia con el acelerado proceso de diferenciación, por ende diverso, de tal demanda da lugar a los términos que referencian las funciones del gestor del deporte. Es así como justifican y acrecientan su participación dado que la oferta actual aún dista de corresponderse con tal diversidad.

Es justo aceptar que esa diversidad es precisamente una de las condiciones que va a exigir nuevas estructuras de organización y formas de gestión específica.

La maestría de incrementar la calidad al menor costo es sin duda otra de las dimensiones que dan vida al rol del gestor del deporte. Pues entonces este, desde su papel específico y protagónico, debe liderar las acciones que permitan conjugar las políticas (visión) existenciales; marcar la misión del servicio público; poseer razonamiento científico sobre la administración del deporte; definir las pautas de atención de los usuarios –clientes– de la comunidad; establecer las técnicas de explotación eficientes de los recursos económicos y financieros; desarrollar presupuestos plurianuales; elaborar la política de los recursos humanos; aplicar técnicas de marketing, imagen y comunicación; elaborar e instrumentar políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético y de relaciones públicas, entre otras.

Por lo tanto, el gestor deportivo se convierte en el principal dinamizador de la práctica del deporte. Además de ser la persona encargada de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar y dirigir las acciones que se orienten a cumplir tales propósitos.

Con el fin de interpretar las relaciones existentes entre el problema central y sus conexos resulta conveniente abordar las siguientes conjeturas que sustentan los atributos sensibles en el objeto de estudio.

Un elevado y significativo porcentaje de las casas de altos estudios pertenecientes a los criterios de selección de la presente estructura de trabajo carece de un claro modelo de gestión de la actividad física, el deporte y la recreación. Dichas universidades definen la actividad física, el deporte y la recreación de diferente forma, incluso lo hacen en forma segmentada, cerrada e incompleta dejando sin desarrollo posibles representaciones culturales emergentes. Las diferentes universidades conceptualizan a la actividad física, el deporte y la recreación de acuerdo a la estructura de trabajo con la que cuentan y no de acuerdo a las necesidades de su comunidad. Las estructuras de funcionamiento de las universidades nacionales son totalmente heterogéneas y, en algunos casos, indefinidas. Los recursos disponibles (humanos, infraestructura, materiales) no aseguran el desarrollo sustentable de las actividades. Estas no poseen niveles representativos en la especialización de sus agentes destinados a los recursos humanos, tanto técnicos como de gestión en particular. Los destinatarios de la propuesta –comunidad universitaria– se definen de diferente forma en cada universidad. Las propuestas en materia de actividad física, deporte y recreación de las universidades no se adaptan a las necesidades de sus comunidades.

Ello nos permitirá reconocer la estructura organizacional que cada universidad ha diseñado para el caso en cuestión y analizar cómo cada universidad perteneciente a la estructura de trabajo conceptualiza a la actividad física, el deporte y la recreación; constatar qué nivel de especialización existe en los recursos humanos disponibles, tanto en la gestión como en las acciones técnicas; identificar la infraestructura y recursos materiales disponibles en cada universidad abocados a las actividades en cuestión; interpretar las formas de relación que las casas de altos estudios mantienen con órganos reguladores de la actividad física, el deporte y la recreación en el sistema universitario local, regional, nacional e internacional; construir un esquema sobre las relaciones que las universidades mantienen con instituciones impares (Estado, sociedad civil, mercado) respecto de la actividad física y el deporte;

descifrar qué relaciones mantienen las universidades con instituciones pares respecto de la actividad física y el deporte a nivel regional, provincial, nacional e internacional; dilucidar cómo estos actores guían y desarrollan sus funciones concedidas en sus estatutos; localizar quiénes son los destinatarios de políticas deportivas en las distintas comunidades universitarias.

El corpus de investigación se encuentra establecido por una muestra de trabajo con carácter probabilístico y estratificado. Su representación analógica comprende a los agentes de cada universidad que ocupan un puesto de trabajo en la estructura organizativa relacionada en forma directa con la gestión del deporte de las instituciones abordadas por los criterios de selección.

Respecto del diseño del instrumento de investigación cabe resaltar que se desarrolló a tal fin una encuesta en profundidad con acciones de respuestas cerradas, semicerradas y abiertas. Entre las variables más relevantes se ubican la estructura de trabajo, tipo de actividades desarrolladas en las universidades nacionales, destinatarios de la propuesta, formas de costeo de las actividades propuestas (impacto en los usuarios), infraestructura destinada a las distintas actividades, mantenimiento de la infraestructura, desarrollo y crecimiento del espacio y su relación con la infraestructura disponible, asignación de uso de la infraestructura, tránsito en la infraestructura disponible, complejidad espacial, cantidad y calidad de recursos materiales, complejidad en el traslado de recursos materiales, relación en la cantidad de docentes-usuarios según actividades, formato de contratación y situación de revista de los RRHH, organigrama de funcionamiento, fuentes de financiamiento, manejo de las fuentes de financiamiento, formalización de la planificación estratégica, manuales de funciones y/o procedimientos, desarrollo de indicadores de gestión, construcción de medidores funcionales y potenciales de las actividades, formas de comunicación e interacción, apertura de espacios para la construcción social y popular de cartas abiertas, vinculación con actores claves, conceptualización particular de la actividad física, recreación y deporte; nivel de formación y especialización de los RRHH, cantidad de agentes integrantes del equipo de trabajo, direccionamiento de los RRHH según el tipo de actividad, formas de comunicación y difusión de la propuesta a la comunidad universitaria, desarrollo de canales de recolección sobre los efectos de la gestión, vinculación a través de eventos, desarrollo de actividades de capacitación y desarrollo de actividades de investigación.

Podemos reflexionar, desde la relación existente entre los resultados obtenidos en campo y el marco teórico, que el escenario sobre el cual se desarrollan las prácticas mencionadas en la universidad se encuentra característicamente alejado de las propiedades que en su presencia potenciarían el efecto de las mismas por causa de la acción en el uso adecuado de las herramientas de gestión del deporte.

Desde la discusión centrada en la estructura de gestión para el desarrollo de dichas actividades observamos que las mismas son totalmente heterogéneas. Los esquemas utilizados para la gestión, entendiendo a la estructura como el espacio de trabajo que permita dividir y coordinar tareas que conlleven al cumplimiento de los propósitos y objetivos, en este caso es abordado desde dinámicas organizacionales totalmente dispares. Resultaría de gran utilidad un tratamiento más homogéneo de la organización estructural y de las funciones de los agentes que la componen. En cuanto a las fuentes de financiamiento y de cara a la construcción de un servicio público se observa el comportamiento habitual del sector, es decir, la mayoría de los recursos emanan de fuentes propias o, en menor medida, de

transferencias de instituciones del mismo sector. Sin desestimar las situaciones anteriores y en manos de una gerencia que atienda las necesidades del área deben explorarse sectores que revistan interés en el acompañamiento sinérgico de la actividad en la región con fuerte identidad sobre esta. Es preciso tener en cuenta también que, en tal sentido, muchas de las tipificaciones sobre las que se estructura la gestión no tienen poder de autorización sobre sus fuentes de financiamiento y ello pone en riesgo la toma de decisiones de una clara política direccionada hacia el desarrollo de las actividades. Al mismo tiempo, resulta paradigmático la falta de planificación estratégica, el delineamiento de planes anuales y plurianuales, presupuestos económicos y financieros desplegados dentro de la propia área de trabajo. Conviene añadir que el día a día en la gestión real tampoco es revisado desde indicadores elaborados ad hoc, esto pone en discusión el direccionamiento hacia el logro de los objetivos, tanto en su proceso como en su producto, las manifestaciones de causa y efecto, en tal sentido, no son desarrolladas y ello representa una gran problemática que debe ser atendida. En el mismo orden de ideas se ven afectadas las actividades de campo por la ausencia de indicadores funcionales y potenciales, esta situación debería ser revisada, dado que las particularidades del aprendizaje a través de la educación física no son las mismas que las que acontecen dentro el aula. En efecto, el responsable de las mismas, en este caso, el docente a cargo, puede transitar situaciones que pongan en riesgo el escenario mencionado.

Avanzando con la cuestión, y tomando punto de apoyo sobre la unidad de los recursos humanos, es válido debatir sobre la disparidad de los integrantes que emprenden acciones sobre el tema en cuestión. En este estudio significativamente solo dos organizaciones se posicionan por encima del promedio de agentes destinados a tal fin, su desviación estándar es muy representativa. Por ende, existe una elevada disparidad en el desarrollo de este recurso. Al mismo tiempo, desde las situaciones retomadas en el campo podemos detallar que en aquellos casos en los que la planta orgánica destinada a tal efecto es baja, el mismo agente debe cubrir diferentes funciones dentro de una misma institución, producto de las propias necesidades de la comunidad. Cabe destacar que las organizaciones ponen fuerte énfasis en el desarrollo de eventos deportivos y de los propios deportes, seguido esto de las prácticas de actividad física y recreación. En la subdivisión de recursos acontece el mismo escenario. Esta situación, como mencionamos *ut supra*, en aquellos casos en los que se cuenta con bajo recurso postula a sus agentes a realizar multitareas, o bien, recarga su accionar desde lugares que no concuerdan con su nivel especialización. En tanto en los diferentes espacios que propician el desenvolvimiento de los sujetos que componen la estructura organizacional de trabajo –agentes con cargo superior al responsable del área sustantiva, responsables de la misma área sustantiva y empleados de dicha área– podemos destacar que es preocupante y representativo el bajo nivel de especialización en los tramos formativos para desempeñar esos cargos. Aquí entendemos que debe ser discutido en profundidad el criterio que priorice y establezca en tal sentido la razonabilidad para la ocupación y vacancia en el desempeño del cargo. En la actualidad y dentro del mismo sistema universitario existen bastas herramientas que acompañan los procesos de autoevaluación de la institución y de la evaluación del desempeño de sus agentes. Debemos hacer notar que la falta de claridad en la gobernabilidad de dichos sectores produjo que estos se conviertan en espacios de interés por la representación y la acción de detentar poder. Este fenómeno no solo acontece en las áreas de trabajo de las casas de altos estudios, sino también en los órganos que

dan génesis a las prácticas en cuestión. En tal sentido, lo propio sucede en asociaciones, federaciones, comités y agrupaciones que regulan las prácticas de actividad física y deportes en la universidad. Cabe considerar que existen grandes antagonismos en la situación contractual de acuerdo al nivel y grado en el cual se desempeñe el agente dentro de la estructura de trabajo. Consecuentemente, esta situación atenta contra todo tipo de acción estratégica. El gestor del deporte debe participar en la elaboración de las políticas de recursos humanos a tales fines.

Acerca de la discusión centrada en los recursos materiales podemos observar que la infraestructura destinada a la práctica deportiva en el ámbito que nos convoca es desigual en todos los escenarios que componen la muestra. Su desarrollo es escaso tal como surgió a la luz de los datos aportados por el trabajo de campo. Allí los registros fueron escasos cuando la referencia indicaba poder contar con espacios propios. Varios de estos, a pesar de sucederse en tal condición, emanan de espacios reacondicionados, no siendo producto de la infraestructura y el planeamiento físico del campus universitario, o bien de su plan maestro. Con lo cual esta carencia genera una gran barrera, el subdesarrollo de esta unidad de gestión posiciona en zona de riesgo a las instituciones que sobrellevan dicha situación. El formato de alquiler a terceros para el usufructo de espacios también se relaciona con lo mencionado dado que constantemente se deben estar renegociando los propios contratos y las zonas horarias de mejor posicionamiento. Los contratos de alquiler y/o cesiones en comodato en estructuras de funcionamiento tan grandes como la universidad solo son soluciones paliativas y temporales. Al mismo tiempo, se presentan problemas asociados al mantenimiento de dichos escenarios de práctica, significativamente pudimos observar cómo se desconoce en manos de quién recaen dichas responsabilidades, e incluso como estas son emprendidas por los propios usuarios. Otro punto relacionado con lo mencionado es el índice de complejidad espacial que se genera en los traslados de los sujetos que participan en dichas actividades hacia los escenarios ubicados fuera del campus de cada universidad, como así también el del traslado de materiales didácticos. Finalmente, emerge la problemática asociada a la falta de planificación en la relación que se establece entre la cantidad de usuarios, personas que realizan dichas prácticas, y el espacio disponible para tal efecto. Asimismo, se verifica la carencia en el desarrollo de tecnologías asociadas al control de los usuarios en su tránsito por las actividades, incluso el mal uso de los recursos humanos que se destinan in situ a tal efecto.

Respecto de la discusión centrada en el tipo de actividades que se desarrollan en las universidades nacionales podemos observar que el mayor énfasis está situado por la práctica de los deportes, seguido de la recreación y la actividad física. Como destinatarios de la misma se posiciona, en primer lugar, a los estudiantes, seguido de su personal docente y lo propio en el personal no docente, luego surge la comunidad aledaña y la familia. Otro punto preocupante que toma asiento en esta discusión es la carencia al momento de caracterizar, por parte de los responsables de áreas sustantivas, el concepto de actividad física, recreación y deporte desde sus bases fundadoras. Si bien dichos agentes cuentan con docentes especializados en el tema para el desarrollo de las mismas, estos últimos no definen la política que en tal sentido se desarrolla. La identidad que se le dé a cada uno de estos conceptos toma un *quantum* determinante respecto de lo que se establezca como beneficioso para cada institución producto de las diferentes formas del aprendizaje a través de la educación física (actividad física, recreación y depor-

tes). Dicho esto vale discutir sobre las caracterizaciones erróneas que suelen reproducirse en el ámbito de dichas prácticas. Si nos detenemos en este ejemplo bien vale sostener que dichos conceptos, en diferentes ocasiones, suelen elaborarse de forma equívoca, solo porque en su génesis están asociados a las dificultades de gestión que esta reviste, pues entonces, algunas actividades suelen ser relegadas y otras con menor complejidad de gestión pasan a posicionarse como más beneficiosas o inclusivas para el desarrollo en comunidad. Como corolario de lo expuesto podemos asegurar en esta discusión que se polarizan dichas prácticas de acuerdo a los recursos con los cuales se cuenta para su desarrollo, dejando de lado los reales beneficios fundadores de las actividades que se pueden emprender. Sumado a ello, debemos mencionar, al respecto, que las formas de comunicar la oferta de actividades a la comunidad no varían o bien no se alejan de aquellas nombradas como tradicionales.

Avanzando con el debate centrado en las formas de interacción podemos observar que los rangos de encuentro de los responsables de gestión de dichas áreas son muy prolongados o, incluso, ausentes. Los puntos de reunión sobre el debate hacia adentro y hacia afuera de la misma universidad son poco representativos. Ello se relaciona en forma directa también con la discusión antes planteada, por lo menos, respecto de lo acontecido en el sector del CEPRES MET que compone la región y sobre los criterios que ordenan el presente análisis. Dicha disparidad es tan correlativa con la falta de definición en forma aislada de cada una de las actividades, como con las diferentes formas de estas a la hora de interactuar en eventos relacionados al sector. A propósito de esta cuestión, la participación en dispares escenarios, producto de la gestión desarrollada a tal fin por cada casa de estudios, y sobre todo con diferente nivel de capacidades condicionales para hacer efectiva la misma, se observa claramente en el presente trabajo. En tal sentido, dichas disparidades, junto con la ausencia –en cantidad representativa– de herramientas de gestión impactan en forma directa sobre el desempeño de la comunidad de cada una de las universidades.

Como consecuencia a las discusiones planteadas entendemos que deben formularse estrategias tendientes a establecer un claro modelo de gestión del deporte que emane desde sujetos especializados en el tema.

Referencias bibliográficas

- Buchbinder, P. y Marquina, M. (2008). *Masividad, heterogeneidad y fragmentación. El sistema universitario argentino 1983-2007*. Buenos Aires: Biblioteca Nacional.
- Fernández Lamarra, N. (1991). *Nuevas perspectivas de la planificación en el proceso de transformación educativa*. Buenos Aires: MCE.
- Figueiredo, R. y Vázquez Ávila, M. (2006). *Alto desempeño, talento, carácter y determinación*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S. R. L.
- Gómez, A. M. y Mestre, J. A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: INDE.
- Obeide, S. y Marquina, M. (2003). *Innovaciones en materia de financiamiento. Hacia la constitución de un organismo descentralizado de asignación de recursos. Pugliese, JC Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología Secretaría de Políticas Universitarias.