

**EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS
DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD
PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA**

**THE UNIVERSITY SPORTS AND
STAKEHOLDERS: THE CASE OF THE UNIVERSITY
PABLO DE OLAVIDE**

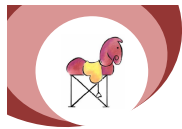
Miguel Ángel Morales Cevidanes

Universidad Pablo de Olavide
Atenas, 18. Montequinto 41089 Sevilla
mamorcev@upo.es

Resumen:

Uno de los motivos de mayor peso que deberían inducir a las organizaciones a la implantación y mejora de sistemas de gestión es la presión ejercida por los grupos de interés. La investigación aporta resultados sobre cuál es la influencia de los grupos de interés sobre la gestión del deporte universitario. Con este fin hemos analizado el caso de la Universidad Pablo de Olavide, estableciendo la relación de los grupos de interés y su influencia con el modo en que se realiza en dicha organización la gestión deportiva. Se ha podido probar la existencia de una relación significativa y positiva entre los grupos de interés y la gestión deportiva. El análisis ha permitido concretar el efecto de diferentes grupos de interés sobre los componentes de la gestión deportiva. A tenor de los resultados, no todos los grupos de interés ejercen su influencia de igual forma sobre la gestión deportiva universitaria y sus variables significativas.

Palabras clave: Universidad, Deporte, Grupos de Interés, Gestión.

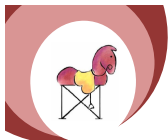


Abstract:

The pressure exerted by interest groups is one of the main reasons that should induce organizations to introduce and improvement the University Sport Management Systems. Research provides evidence on the existing relationship between Stakeholders' pressure and their influence on university sport management. The aim of this paper is to analyze the case of University Pablo de Olavide, in order to probe the relationship between different kind of stakeholders and university sport management. We found a significant and positive relationship between stakeholders and university sport management within universities. Additionally, the analysis clarified the individual influence of on different aspects of university sport management. According to our analysis, this influence varies depending on each type of stakeholder.

Key words: University, Sport, Stakeholders, Management.

Recibido: 8 de mayo de 2014. Aceptado: 1 de junio de 2014



INTRODUCCIÓN

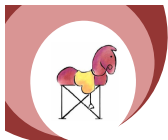
En la actualidad cualquier actividad física se le sitúa bajo la rúbrica de deporte: cuando alguien hace jogging, pasea en bicicleta, nada o simplemente camina dice que está haciendo deporte, de manera, que éste no supone ya, necesariamente, una actividad reglamentada y competitiva, sino que entra de lleno en el ámbito de la recreación y del estilo de vida activo. La referencia al deporte en este momento es también la de una actividad de disfrute y recreación que se muestra lejana a la reglamentación, competición e institucionalización.

Por tanto, la idea de deporte tiene múltiples perfiles por lo que es muy difícil encajarlo en una sola categoría. De ahí que sea pertinente hablar, que el deporte debe cambiar dependiendo del marco donde nos movamos (Giménez y Díaz, 2001). Así el deporte en la *Universidad* debe tener unas características bien diferenciadas en función de los intereses de la comunidad universitaria.

No existen muchos estudios que describan el tipo de actividades físico deportivas que realizan los universitarios, algunos se centran más en la tasa de participación y sobre todo en las motivaciones de la misma.

Ante la situación actual, en la que la demanda de actividad físico deportiva se transforma de forma rápida y dinámica, la adecuación de la oferta debe ser igualmente rápida y dinámica con una permanente redefinición de programas a corto y largo plazo, lo que obliga a realizar una evaluación continuada de las propuestas de los Servicios de Deportes Universitarios así como de sus estructuras. En este sentido Montiel (1996) concreta como dichas propuestas programáticas deberían tener en consideración varias cuestiones entre las que destacamos, el análisis y conocimiento de las actividades demandadas por la comunidad Universitaria, considerar en la oferta aquellas actividades que sean características de su entorno geográfico y establecer en el marco de la comunidad autónoma un conocimiento exhaustivos de los hábitos de los deportistas universitarios andaluces.

Actualmente la práctica deportiva en la universidad se ha diversificado, así lo manifestaban hace años Montiel y Sánchez (1995), planteaban que nos encontrábamos con que cada Universidad proponía programas muy diferenciados, pero no se conseguía lograr satisfacer la demanda de los usuarios por influencia de aspectos socio-políticos que condicionaban el diseño de los mismos (política deportiva del rectorado, decisiones del equipo de gobierno, patrocinios, etc).



De ahí que se haga necesaria una verdadera reflexión en el análisis de la oferta programática en materia de actividades físico deportivas para todos los grupos de interés de las Universidades.

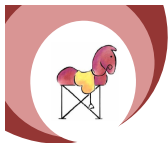
Los grupos de interés.

El concepto de grupo de interés adquiere popularidad tras la publicación del libro de Freeman en 1984 *Strategic Management: A stakeholder approach*, aunque debemos tener presente que las primeras menciones a la teoría de los grupos de interés han de situarse en Barnard (1938). La principal contribución de Freeman (1984) ha sido el ofrecer coherencia, importancia en sí mismo y suficiente poder explicativo, para que dicho concepto sea capaz de analizar aspectos referidos a las empresas y su entorno, circunstancia que ha permitido un gran desarrollo teórico desde ese mismo instante.

El enfoque de los grupos de interés atendiendo a los planteamientos de Freeman (1984) y Carroll (1993), es la culminación de la evolución de la visión de la organización presentada en tres fases. En primer momento, la visión productiva era la considerada, de ahí se pasó a la visión directiva, que incluía a la primera los propietarios y los empleados, además de los proveedores y clientes y finalmente se llega al enfoque de los grupos de interés que mantiene una visión de la organización situada entre un conjunto de grupos de ellos. Constituyendo este enfoque, tal y como plantea Näsi (1995) una teoría de la organización.

La existencia o no de una verdadera teoría de los grupos de interés, ha sido motivo de diversos debates, de forma paralela al desarrollo de esta teoría, estos han acompañado el desarrollo de la misma. Diversas corrientes han propugnado distintos enfoques, Donaldson y Preston (1995) proponiendo una taxonomía de la misma han intentado sistematizar las corrientes dentro de esta teoría: descriptiva, instrumental y normativa, así, plantean tres enfoques distintos y complementarios, sugiriendo el normativo como una base adecuada para el desarrollo de una auténtica teoría de los grupos de interés.

¿Quiénes son los que más saben sobre la actividad y el entorno de una organización? Los académicos juegan con la idea de que, como co-partícipes del desarrollo de la organización, los grupos de interés podrían vislumbrar los cambios que depara el futuro con mayor claridad, y adquirir más fácilmente un conocimiento que evoluciona sin cesar. Por ello, el análisis de sus comportamientos, necesidades y demandas anima a los



responsables de gestión de las organizaciones, a ser el referente en sus proyectos de futuro y buscan la implicación de estos en el desarrollo y mejora de su organización. Por ello, como referíamos en la introducción, se hace necesario una verdadera reflexión en el análisis de la oferta programática en materia de actividades físico deportivas para todos los grupos de interés de las Universidades, como se realizó por parte de la Universidad de Cádiz, en el "Estudio Diagnostico del Deporte Universitario Español" (Almorza y col., 2011).

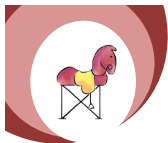
A veces, parece que los grupos de interés están ahí, como flotando en algún sitio, pero sin voz directa en las actuaciones diarias (en nuestro caso, del servicio de deportes). La teoría de los grupos de interés proporciona un marco para analizar la relación entre la organización y la sociedad a la que llega ésta, haciendo hincapié en valores como la participación, la inclusión y la dependencia mutua. (Chauduri, 1990).

Algunos estudios han demostrado la conveniencia de reforzar las relaciones con los grupos de interés, pues ello puede redundar en ventajas competitivas importantes en forma de confianza, reputación e innovación. La teoría de los grupos de interés explica cómo identificar e implicar a los grupos de interés para que colaboren con la organización. Para alinear los intereses de los grupos de interés con los suyos y crear valor a largo plazo, las organizaciones han de desarrollar, aplicar y mantener las competencias y capacidades de gestión necesarias para abordar las preocupaciones de estos grupos. Capacidades tan sencillas como el diálogo con los grupos de interés y la integración de sus conocimientos pueden generar innovación de acuerdo con las necesidades de estos. El diálogo con los grupos de interés impulsa los recursos de la organización que promocionan la comunicación bidireccional, la transparencia y un flujo de información apropiado hacia los grupos de interés, junto a la integración de los conocimientos de estos, todo ello es posible gracias a la existencia de estructuras no jerárquicas, a la flexibilidad y a la apertura al cambio. (Chauduri, 1990).

METODOLOGÍA

Los Grupos de Interés del servicio de deportes de la Universidad Pablo de Olavide.

En el trabajo que presentamos se tiene en cuenta las propuestas teóricas y la concepción metodológica de Gimeno Sacristán (1982), Santos Guerra (1990), Guerrero López (1994), Goetz y Lecompte (1998), Martínez Rodríguez y cols. (1990) y Montiel (2000), y que se caracterizan especialmente por el uso



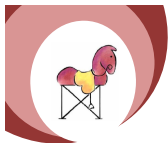
EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

de instrumentos como la observación, la entrevista, los cuestionarios, la grabación en video, y el análisis de datos y documentos personales. Estos pertenecen la mayoría a la metodología cualitativa. En nuestra investigación hemos utilizado la observación y el análisis desde distintos parámetros de los diferentes grupos de interés del servicio de deportes de la Universidad Pablo de Olavide como objeto de estudio, dentro de la oferta que dicho servicio pone a disposición de los mismos cada curso académico. Sus comportamientos e intervenciones en los diferentes programas y relaciones con la organización son observables desde las distintas actividades programadas, los cuáles han sido recogidas por medio de los instrumentos, que son propios a utilizar en este tipo de investigación, que hemos descrito. El método de estudio de casos es una investigación naturalista, que suele atender a las distintas actividades de las personas que intervienen en la programación objeto de estudio y evaluación. Tanto el lenguaje como las apreciaciones de los participantes son utilizados en la descripción de la dinámica y los intereses del programa. (Martínez Rodríguez y cols., 1990).

En la investigación utilizamos un modelo que trata de mejorar, a través de la reflexión y el análisis de los comportamientos y demandas de los grupos de interés, la propuesta programática del Servicio de Deportes, siendo la observación participante como una de nuestras estrategias en la recogida de la información, así como otros instrumentos de corte cualitativo referidos, como notas de campo, diarios, fotografía, el vídeo, cuestionarios, la entrevista, los documentos, datos proporcionados por programa estadístico, etc. En determinados momentos del trabajo se han cumplimentado con registros cuantitativos, como son determinados datos obtenidos por aplicación estadística.

En la aplicación metodológica de este trabajo, hemos seguido un estudio longitudinal, donde se ha observado a los diferentes grupos de interés del Servicio de Deportes, con una observación repetida a los en las diferentes etapas. Como técnica de investigación hemos utilizado la investigación-acción constituida por la planificación, la acción, la observación y la reflexión. En nuestro caso, con los diferentes grupos de interés, estas perspectivas las hemos desarrollado en las actividades deportivas ofertadas, en los talleres de imágenes, en el de análisis de puntos críticos y reflexión y en el propio servicio de deportes.

En nuestro caso, la investigación acción ha supuesto la interacción de profesores colaboradores, técnicos deportivos,



EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

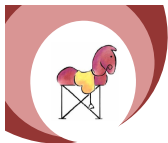
responsables de la institución y por su puesto los grupos de interés, desarrollando entre todos una propuesta final que dé respuesta a las necesidades y demandas planteadas con el objetivo de la mejora continua. Esos grupos de trabajo definieron inicialmente los diferentes grupos de interés, atendiendo a características comunes en relación a la práctica deportiva (vinculación con la UPO, relación o no con la práctica deportiva, y características socio demográficas) resultando los siguientes:

1. Estudiantes de 2º de Bachillerato,
2. Estudiantes de 1er curso de la UPO
3. Usuarios del Servicio de Deportes,
4. Personal de Admon y Servicios – Personal Docente e Investigador y
5. No practicantes de actividad física.

Finalmente la obtención de datos, como consecuencia de la observación y análisis referidos se realizaron mediante dos tipos de matrices, matriz de ordenación alternativa y matriz de grupos de interés y fuentes de información.

El servicio de deportes definió en 2006 sus grupos de interés, distinguiendo inicialmente dos niveles de actuación, ya que por un lado también son considerados como grupos de interés todos aquellos que están vinculados con la organización a través de una relación contractual o estructural, tal podía ser el caso en nuestro servicio de nuestros trabajadores, tanto técnicos como administrativos, tanto indefinidos como contratados, así como Facultades, departamentos o centros y por otro lado, como no, los propios proveedores y las empresas colaboradoras.

Quizás las posibilidades de investigar en profundidad todos aquellos intervinientes en las relaciones que afectan a la organización, eran muy escasas, lo que nos obligó a delimitar nuestro trabajo a los grupos de interés usuarios del servicio de deportes, éste nos permitiría abordar una primera gran dimensión y en un futuro, plantearnos el reto de acometer una actuación más ambiciosa, con todos los que de una forma u otra determinan el funcionamiento y desarrollo de la organización. Como apuntamos en esta investigación hemos optado por estudiar de manera mayoritaria los grupos de interés que tienen como principal objetivo el programa de actividades físico-deportivas que el servicio de deportes oferta cada curso académico, ya que a través de ellos tendremos la posibilidad de observar los comportamientos que presenten, así como, su valoración y participación en el mismo (Morales, 2009).



EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

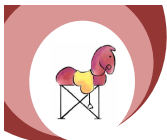
Tal y como afirma Caminal (1999) los grupos de interés comparten características en común, se identifican con determinados objetivos, existe en ellos un sentimiento de pertenencia y representa a una gran variedad de actividades, o bien es posible observar en la sociedad la existencia de grupos de interés no asociativos que actúan de una manera informal, menos visible, presentándose como verdaderas camarillas y los grupos anómicos, como indica García y Paniagua (1989) que surgen de manera espontánea, según la coyuntura económica, política o social del momento, a lo que en nuestro caso añadiríamos, también representan la variedad formativa que les hace miembros de los diferentes centros formativos de la Universidad o su pertenencia a los distintos colectivos que conforman la Comunidad Universitaria.

En nuestro caso hemos estableceremos aquellos grupos de interés de la Universidad Pablo de Olavide en relación a los objetivos que en materia deportiva hemos visto que la institución tiene establecidos. Estos grupos serán el eje sobre el que girará nuestra investigación, con el análisis de sus comportamientos, opiniones, valoraciones, etc., y la revisión planificación y enfoque de nuestras actuaciones, siempre encaminadas a los intereses mostrados por estos.

Las demandas que formulan los grupos de interés habitualmente están determinadas por el tipo de cultura dominante en una sociedad, formando parte de ella los valores, normas, creencias y pautas de comportamiento que se han impuesto durante largos períodos de tiempo. En algunos casos será más dominante o se le dará mayor importancia a los costes económicos, a la búsqueda de la eficiencia, a la regulación de las actividades bajo normas, etc. y en otros se les podrá dar una mayor relevancia a la solidaridad, o la búsqueda del consenso, o al respeto por la naturaleza (Morales, 2009).

No debemos olvidar que la opinión de las personas se encuentra fuertemente influenciada por los medios de comunicación de masas, y muy especialmente por la televisión, así lo afirma Brunner (1988), con lo que forma parte de lo que se ha dado en denominar la "industria cultural liviana".

Somos conscientes de la importancia que sobre el servicio de deportes y su crecimiento, tienen todos los grupos de interés con los que se relaciona. Por ello, además de intentar ofrecerles información continua, transparente y veraz de las actividades que desarrollamos, hemos tratado de establecer la comunicación con todos ellos a través de los canales habituales, a la vez que desarrollado otros nuevos como respuesta a lo que creemos que



debe ser un proceso dinámico y enriquecedor para ambas partes.

El proceso de comunicación, es fundamental para lograr uno de nuestros principales objetivos: aportar a nuestro trabajo diario, reflejado en nuestro programa de actividades físico-deportivas el máximo valor posible de una forma sostenida en el tiempo. El principal canal de comunicación del servicio de deportes son las personas que lo conformamos, donde el contacto permanente es nuestro principal valor, una comunicación transparente y fluida y con una orientación clara a solucionar las demandas de nuestros usuarios. El segundo canal de comunicación en importancia es a través de la red. La web del servicio de deportes ubicada dentro de la web institucional de la Universidad Pablo de Olavide (<http://www.upo.es>), se publicó en Internet en el mismo año de su creación en 1997. Desde entonces la página se actualiza continuamente, adaptándose a las nuevas actividades del Servicio y a las nuevas técnicas y tendencias en diseño y navegación, más acordes a las necesidades de los usuarios.

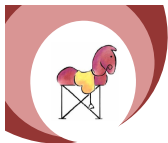
La web del servicio de deportes, <http://www.upo.es/sdupo>, presenta una información transparente y orientada hacia el usuario. Se cuida especialmente la difusión de una información fiable, de los hechos relevantes, de las notas de prensa así como se encuentra disponible un buzón de atención al usuario. Otra de las ventajas de la propuesta es la evaluación grabada y analizada. Esto conlleva un excelente feed-back para el profesional de la gestión deportiva responsable de la valoración de las necesidades y demandas de los usuarios, que le permite:

- Realizar una autoevaluación instantánea o a corto plazo, tanto individualizada como en grupos de usuarios.
- Corroborar las impresiones que en muchos casos quedan a la interpretación de los monitores y técnicos deportivos por la valoración subjetiva de estos.

Con todo ello, lo que quedaba determinar era la importancia que desde nuestro análisis tenían concretamente cada uno de los grupos de interés así como su vínculo con las fuentes de información. Así recurrimos a la realización de las matrices anteriormente referenciadas.

Matriz de ordenación alternativa

Se basa en la comparación entre el aspecto a valorar y la percepción comparada por los integrantes del grupo de trabajo, alternando la asignación de puntuación del más al menos importante, llegando a un consenso en su decisión. En nuestro



EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

caso será utilizado para determinar qué grupo de interés será el que más peso relativo presente en el desarrollo del estudio.

Una vez asignados los valores, cada miembro del grupo los fue aportando hasta que quedó constituida la matriz, teniendo presente que podían existir diferencias de apreciación por parte de los integrantes del grupo de trabajo. Una vez confeccionada para comprobar el grado de acuerdo que existió aplicamos el coeficiente de concordancia de Kendall.

Grupos de Interés/ Miembros Grupo Tra.	Alumnos/as de 2º Bach. y Ciclo Form.	Estudiantes de nuevo ingreso en la UPO	PAS y PDI	Practicantes Deportivos	No practicantes deportivos	
Persona 1	3	4	1	5	2	15
Persona 2	3	5	2	4	1	15
Persona 3	4	3	2	5	1	15
Persona 4	3	5	1	5	2	15
Sp	13	17	6	19	6	60
d	1	5	- 6	7	- 6	1
d2	1	25	36	49	36	147

Tabla 1. Matriz Grupos de Interés/ Miembros Grupo Trabajo

$Sp = 4 \times 15 = 60$ Suma total de las puntuaciones

$Sp = 60/5 = 12$ Media de las puntuaciones obtenidas por las fuentes de información.

d desviación de la suma de las puntuaciones de cada fuente de información con respecto a la media anterior.

d2= cuadrado de dichas desviaciones

S= 147 suma de cuadrados de las desviaciones

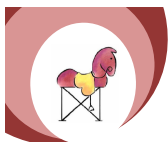
m= 4 número de grupos de interés

n= 5 número de fuentes de información

$W = 12 \times S / m^2 (n^3 - n) = 12 \times 147 / 16 (125 - 5) = 1764 / 1920 = 0.918$

Por lo tanto, el resultado del coeficiente de Kendall, $W = 12 \times S / m^2 (n^3 - n)$, como vemos es $w = 0.918$ indicando que el nivel de acuerdo es casi total en la ordenación obtenida en relación al grado de importancia o peso significativo de los diferentes grupos de interés.

En nuestro caso el grupo de interés al que le asignaremos más importancia relativa será el de los *practicantes deportivos* en primer lugar y los *estudiantes de nuevo ingreso* en segundo lugar, por tanto a la hora de valorar las decisiones tendremos presente esta ordenación.



EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

Matriz de Grupos de Interés y Fuentes de Información

Al igual que en la matriz anterior, los miembros del grupo de trabajo asignan puntuación en función de la importancia, que estos consideran teniendo presente que fuente de información está más ajustada a cada grupo de interés. Con esta matriz pretendemos determinar la importancia total relativa de cada fuente de información para el conocimiento de las necesidades de cada grupo de interés.

Era muy importante determinar para conocer las necesidades de los diferentes grupos de interés cual sería la importancia relativa de cada una de las fuentes de información, partiendo del peso específico que ya se le había asignado a estos; recogimos en las filas los diferentes grupos de interés y en las columnas las diversas fuentes de información. En la última columna indicamos el peso atribuido por el grupo de trabajo tras las propuestas iniciales. Con una escala de puntuación de 0 a 5, medimos la importancia concedida a cada fuente de información para conocer las necesidades de los diferentes grupos de interés reuniéndola en la intersección de filas columnas, así como el producto de los puntos anteriores por el peso relativo atribuido con anterioridad. Sumaremos por columnas, las puntuaciones de la fuentes de de información y los productos anteriores, lo que nos dará como resultado la importancia de cada fuente de información. El resultado de esta matriz, va servir para la toma de decisiones tomando como primeras referencias las fuentes de información que tengan mayor importancia relativa.

	Doc. Pers	Observ	Entrev	Fotogr	Vídeo	Cuestion. y Encuesta	Diarios observ.	% Imp. Grupos Interés
Practicantes	2 73,7	3 110,55	4 147,4	1 36,85	3 110,55	5 184,25	2 73,7	36,85
Nuevo Ingreso	1 31,58	1 31,58	3 94,74	0 0	0 0	4 126,32	1 31,58	31,58
2º Bach. y Ciclo Form.	1 21,05	0 0	1 21,05	0 0	0 0	5 105,25	0 0	21,05
PAS - PDI	1 5,26	2 10,52	3 15,78	2 10,52	2 10,52	5 26,3	1 5,26	5,26
No practicantes	1 5,26	0 0	2 10,52	0 0	0 0	3 15,78	0 0	5,26
Importancia Fuentes de Información	136,85	152,65	289,49	47,37	121,07	457,9	110,54	1315,87
% Importancia	10,4 4º	11,60 3º	22 2º	3,60 7º	9,20 5º	34,80 1º	8,40 6º	

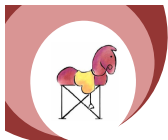


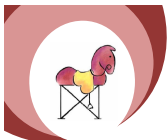
Tabla 2. Matriz grupos de interés – fuentes de información

Por tanto podemos comprobar que va a ser el cuestionario y la entrevista las fuentes de información más importantes a la hora de analizar las distintas necesidades para nuestra propuesta programática y sin menospreciar el resto de instrumentos que como especificamos en la metodología de la investigación cualitativa, nos ayudarán a triangular los resultados y decantarnos ante decisiones en aquellos aspectos donde presentemos diversas propuestas o dudas.

Quizás hayan existido una serie de circunstancias que han hecho posible esta investigación y que en otro contexto habría que haberlas abordado desde otros enfoques. Por un lado nos encontrábamos con la estructura aún no consolidada de nuestro Servicio de Deportes, con el continuo crecimiento que está sufriendo nuestra Universidad, con una gran inquietud de los profesionales de una administración pública joven como la nuestra, en mejorar las condiciones en las que estábamos realizando nuestra oferta deportiva y por otro los vientos de cambio que desde hace algunos años vienen soplando en relación a la mejora de la calidad de la prestación de los servicios públicos, han ayudado a que este trabajo tenga la posibilidad de encajar en un momento determinado como ha sido el actual.

Pensamos que nuestro trabajo aporta una serie de ventajas sobre los modelos tradicionales más basados en la repetición de las propuestas, escasa evaluación en equipo, mínimo uso de la grabación y la entrevista y dificultad para incorporar propuestas infrecuentes, complejas o de cierto riesgo, por lo que creemos que nuestra propuesta puede ayudar a aquellas estructuras que crean en los procesos de mejora continua y en el usuario como centro de sus actuaciones, a tomar iniciativas en sus futuros procesos de planificación de su oferta deportiva (Morales, 2009).

La atención a la diversidad promueve un cambio en el papel de los responsables de planificar las propuestas de prestación de Servicios, lo que precisa de nuevos parámetros en la gestión de todos los profesionales implicados, encaminado a la aplicación de alternativas distintas en el proceso de analizar las propuestas. Así mismo, la puesta en práctica de un proceso de planificación con el objetivo de garantizar una propuesta de calidad para todos los grupos de interés, requiere unos profesionales, que crean en la filosofía de la idea, sepan modificar los contextos para posibilitar un transferencia de información fiable para su posterior análisis y se impliquen en un



resultado final, que siempre será mucho más significativo que una propuesta que siga otros criterios y otras reflexiones.

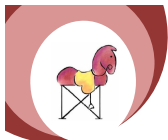
Entendemos que este proceso exige un nuevo planteamiento en el desarrollo de los actuales modelos de gestión y por tanto abre el camino a aquellos profesionales que con interés, tiempo y motivación busquen la excelencia en sus propuestas basadas en la reflexión y análisis de a quienes dirigen su trabajo. Todo ello completado con nuevas herramientas que ayuden a los gestores a la toma de decisiones adecuadas, como apuntaba el profesor Moscoso (2011), al reclamar la necesidad de elaborar un instrumento de medida, que sea consensuado por la comunidad académica, y que de alguna manera haya el compromiso de ser empleado de forma sistemática entre los responsables de la gestión de políticas deportivas universitarias, con el fin de obtener más información sobre la práctica deportiva entre este grupo de población, así como sobre su incidencia sobre nuestra salud y nuestra calidad de vida

En nuestro trabajo hemos pretendido afrontar la planificación de una propuesta anual de programa de actividades físico-deportivas de una forma integral, en donde no sólo primaran un tipo de intereses sobre otros, sino que fuésemos respetuosos y comprometidos con las reflexiones, análisis y críticas recibidas durante el proceso, todo ello sin olvidar la satisfacción del personal implicado y el objetivo final de esta investigación, teniendo la consideración de que la respuesta presentada no tenía por qué ser ni la mejor ni la peor de las propuestas, pero si sería la que más análisis y reflexión en torno a los grupos de interés de nuestra Universidad, habríamos puesto encima de la mesa, una forma distinta de abordar los procesos de toma de decisiones, en nuestro caso en relación a las demandas de un colectivo entorno a un servicio.

CONCLUSIONES

La práctica deportiva generalizada y presentada en el formato de deporte para todos, ha de requerir de un apoyo particular de las administraciones públicas, aprovechando su carga de espontaneidad y expresividad. Aquí es donde los servicios deportivos de las universidades públicas deben ahondar, en el cumplimiento del fomento de la práctica deportiva, como administración pública que son los que los marcos normativos establecen, como parte de la formación integral de los estudiantes.

La actividad física como fenómeno social no solo es un acto natural, sino que las condiciones socioeconómicas y biológicas,



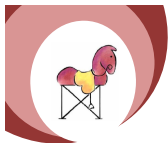
determinan de una forma u otra su práctica, por eso a la hora de abordar su estudio, ocio, tiempo libre y deporte suelen ir relacionados, por tanto el incremento de tiempo libre de las sociedades modernas se plantea como objeto de estudio, desde diversos planteamientos, ya que también se caracterizan la prácticas de estas actividades físico deportivas como una práctica no uniforme y entre estos cabe especial significación la formación del individuo.

Todavía el grado de cultura física de la población no es muy elevado, por esta razón, los gustos tradicionales de práctica deportiva a corto plazo, prevalecen sobre nuevos conceptos de ejercicio físico, entendido como una forma de conseguir un bienestar tanto físico como psicológico.

Las Universidades Españolas no quedan al margen de estos planteamientos y haciéndose eco de una sociedad cambiante es fiel reflejo de la misma. En ella se contempla, por lo general una parte formativa-recreativa y por otra la de competición. Así, los diferentes actores se distribuyen por las distintas actividades físico deportivas ofertadas, se matriculan en los cursos que anualmente se presentan y participan en las diversas competiciones que tienen lugar, siendo un patrón común en el conjunto de las Universidades Españolas y Andaluzas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almorza, D. y col., (2011). *Estudio Diagnostico del Deporte Universitario Español*. Madrid: Ministerio de Presidencia. Consejo Superior de Deportes.
- Barnard, Ch. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- Brunner, J.J. (1988). *Un espejo trizado*. Santiago: Flacso.
- Caminal, M. (1999). *Manual de Ciencia Política*. Madrid. Ed. Tecnos.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Chauduri, B. (1990). La teoría de los grupos de interés: una revisión analítica. *Revista de Economía Pública*. Diputación Foral de Bizkaia, departamento de Hacienda y Finanzas. Vizcaya.
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.



EL DEPORTE UNIVERSITARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

García, R. y Paniagua, J.L. (1989). *Introducción a la ciencia política*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Giménez, F.J. y Díaz, M. (2001). *Diccionario de Educación Física en Primaria*. Huelva. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.

Gimeno Sacristán, J. (1988). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Ed. Morata.

Goetz, J. P. y Lecompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ed. Morata.

Guerrero López, J.F. (1994). El laberinto reflexivo de la actividad didáctica y el eterno retorno del profesor sobre sus actos: los principios prácticos y el conocimiento en la acción. *Investigación en la escuela*. Nº 22. pp. 47-56

Martínez Rodríguez, J.B., Martínez Bonafe, J. y Stenhouse, L. (1990). *Hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza*. Universidad de Granada. Granada: Servicio de Publicaciones.

Montiel, P. (1996). *Hacia un nuevo paradigma del deporte universitario en el grupo sur*. I Encuentro Andaluz de deporte universitario. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Turismo y Deporte. (paper).

Montiel, P. (2000). *Autonomía en las personas con Síndrome de Down a través de un programa psicomotor y de actividades físico-deportivas: Estudio de casos*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga.

Montiel, P. y Sánchez, H. (1995). Las estrategias de promoción en los programas de actividades físico-deportivas. En Servicio de Deportes de la Universidad de Cádiz. (Ed). *5º Jornadas de Deporte Universitario del Grupo Sur*. (pp. 67-76). Cádiz: Servicio de Deportes de la Universidad de Cádiz.

Morales Cevidanes, M.A. (2009). *La organización y gestión de las actividades físico deportivas en la Universidad: Un caso práctico*. Málaga. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.

Moscoso, D.J. (2011). Hábitos de actividad física y deportiva de los jóvenes a su llegada a la Universidad. *Tándem didáctica de la Educación Física*, 35, 8-16.

Näsi, J. (1995). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications.

Santos Guerra, M.A. (1990). *Hacer visible lo cotidiano: Teoría práctica de la evaluación cualitativa de centros escolares*. Fuenlabrada: Ediciones Akal, S.A.