

ORIENTAÇÕES PARA O FUTURO DO DE- SPORTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ORIENTACIONES PARA EL FU- TURO DEL DEPORTE EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCA- CIÓN SUPERIOR

GUIDELINES FOR THE FUTURE OF SPORT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Carlos Hernando-Domingo*

Universidad Jaume I de Castellón, España
hernando@edu.uji.es

Óscar Chiva-Bartoll

Universitat de València, España
oscar.chiva@uv.es

*Correspondência com autor / Correspondencia con autor / Corresponding author

Resumo

O presente artigo oferece uma série de orientações para o futuro do desporto nas instituições de ensino superior. A análise da situação mostra uma grande heterogeneidade de modelos que fazem com que seja necessário definir e esclarecer, *a priori*, a missão que há-de dar sentido e legitimar a prática futura dos serviços de desporto universitários. A partir da definição desse bem interno, planeiam-se possíveis linhas para a sua gestão. A nível institucional são recolhidas e debatidas as diretrizes propostas pelo *Informe de Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Por outro lado, a nível organizacional, propomos uma série de linhas concretas cuja aplicação corresponderia a cada serviço desportivo em particular. Neste nível de especificidade abordamos núcleos de atuação como: a gestão da responsabilidade social, a criação e manutenção das instalações, o tratamento de atletas de alto nível, a promoção da investigação, a prática físico-desportiva como fonte de saúde e formação integral, e o perfil formativo dos trabalhadores.

Palavras-chave: Desporto; Gestão desportiva; Serviço desportivo; Universidade.

Resumen

El presente artículo ofrece una serie de pautas para el futuro del deporte en las instituciones de educación superior. El análisis de la situación actual muestra una gran heterogeneidad de modelos que hacen necesario definir y esclarecer, *a priori*, la misión que ha de dar sentido y legitimar la práctica futura de los servicios de deporte universitarios. A partir de la definición de ese bien interno, se plantean posibles líneas de avance para su gestión. A nivel institucional se recogen y comentan las directrices propuestas por el *Informe de Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Por otra parte, a nivel organizativo, planteamos una serie de líneas concretas cuya aplicación correspondería a cada servicio de deportes en particular. En este nivel de concreción abordamos núcleos de actuación como: la gestión de la responsabilidad social, la creación y mantenimiento de instalaciones, el trato a los deportistas de alto nivel, la promoción de la investigación, la práctica físico-deportiva como fuente de salud y formación integral y el perfil formativo de los trabajadores.

Palabras clave: Deporte; Gestión deportiva; Servicio de deportes; Universidad.

Abstract

This article provides a series of guidelines for the future of sport in higher education institutions. The analysis of the current situation shows a great heterogeneity of models. Therefore, first, it is wise to define the mission that legitimizes the meaning and practice of the university sports departments in the future. From the definition of its mission, we will find out possible lines of progress for its management. At the institutional level, we collect and discuss the guidelines proposed by the *Report of University Sport* from the *Comprehensive Plan for Physical Activity and Sport*. Moreover, at the organizational level, we propose a series of lines whose application would be suitable for each sports department. At this level of specificity, we address action cores as management of social responsibility, creation and maintenance of

facilities, treatment of high-level athletes, promoting research, physical activity as a source of health and comprehensive education, and educational profile of workers.

Keywords: Sports; Sports department; Sports management; University.

Introducción

El hecho deportivo se ha extendido como una realidad de interés general que a día de hoy cumple un papel incuestionable en la sociedad. Tanto es así, que también en las instituciones de educación superior el deporte está experimentando un auge que conviene analizar. Sin ir más lejos, aunque los servicios de deporte universitarios están sujetos a las líneas estratégicas y políticas de la universidad, la existencia de una estructura organizacional propia, así como un bien interno exclusivo, los dota de autonomía y responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones. Por todo ello se hace necesario reflexionar, en foros como los que plantea el presente monográfico, sobre del norte hacia el que dirigir su gestión.

A grandes rasgos este trabajo consistirá, en primer lugar, en hacer una aproximación al estado actual de la situación. A continuación, dada la gran heterogeneidad de modelos existentes, se acometerá la delimitación del bien interno o misión sobre la que cimentar el proceso de crecimiento. Más adelante, una vez aclarado el bien interno que legitima y dota de sentido a su praxis, se abordarán diferentes líneas de avance con las que acometer la gestión del futuro. Por una parte se recogerán pautas de actuación a nivel institucional, es decir, del deporte en la universidad como realidad social con entidad propia; y posteriormente, en la línea de esas directrices, se propondrán medidas más concretas, de carácter organizacional, centradas en las prácticas de gestión que cada servicio puede efectuar por su cuenta.

Situación Actual: Heterogeneidad de Modelos

Definir la identidad actual del deporte en la universidad es un paso necesario para proponer el camino a seguir, ya que sin saber dónde estamos difícilmente sabremos cómo llegar al destino deseado. Actualmente sigue resultando una ardua tarea hablar del concepto de deporte en la universidad, ya que es un fenómeno que aún no goza de una identidad clara y definida (Canibe, 2011; Chiva & Hernando, 2014; López-Yeste, 1999, 2009; Martínez, 2006). El caso es que existen diferentes modelos y concepciones con diferencias significativas tanto a nivel estructural, como de políticas de gestión y de organización.

Como ya avanzaban París y Lizalde (1996), hablar de modelos de deporte universitario puede llegar a parecer un atrevimiento ya que, a priori, existen tantos modelos de deporte diferentes como políticas estatales sobre las que éstos se desarrollan, o incluso llegando un poco más lejos, podría decirse que como universidades existen. La presencia de estándares o modelos queda a juicio de quien haga la clasificación, así como de los criterios que se tengan en cuenta. En este sentido, con el fin de generar criterios de diferenciación entre modelos, el Consejo de Europa (1999) defiende el uso de tres indicadores: la filosofía del deporte, la intervención legislativa y la intervención financiera.

En cuanto a la filosofía del deporte, ésta puede abordarse desde diferentes puntos: alta competición o rendimiento, espectáculo, deporte-práctica basado en la salud, el ocio y la recreación, etc. En lo relativo a la intervención legislativa, se habla de dos polos clásicos: el modelo liberal y el modelo intervencionista. En el primero, el usuario decide el uso y orientación de su práctica, limitándose los servicios de deporte a ofrecer las instalaciones; y en el modelo intervencionista, el estado puede llegar a guiar incluso legislativamente la orientación y práctica del deporte que se ofrece en las universidades. Finalmente, en cuanto a la intervención financiera, las diferencias radican en el foco de aporte económico: financiación pública, apoyo de patrocinios, derechos de televisión, etc.

A continuación recogemos a grandes trazos algunos ejemplos de referencia del deporte en las universidades de las sociedades occidentales. Para ello son de gran utilidad los siguientes estudios impulsados por el Consejo Superior de Deportes: Modelos de deporte universitario en Europa (Universidad de Valladolid, 2005) y Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia de la Universidad de Alicante (Terol, 2005). De ellos se desprende que una de las características que no conviene pasar por alto es que todos estos modelos no presentan estructuras completamente homogéneas. Es decir, a pesar de que sí existen elementos comunes que ciertamente permiten hablar de modelos particulares, es de recibo aclarar que, paradójicamente, uno de los grandes puntos de convergencia es la heterogeneidad entre las diferentes universidades de dentro de cada modelo.

El caso es que, siendo claramente un reflejo de la realidad social, existen en todos los modelos internacionales analizados dos enfoques deportivos dentro de las universidades. Por una parte aparece el deporte de alta competición, que sustenta al deporte-espectáculo; y por otra parte emerge cada vez con más fuerza el deporte-praxis o deporte para todos. El primero de ellos se encuentra perfectamente reglamentado y estructurado, siendo el que permite hablar de un modelo consistente dentro de cada país. Sin embargo, la estructuración del deporte para todos no tiene una red interuniversitaria que lo organice, por lo que da pie a la gestión autónoma por parte de cada universidad, cosa que dificulta sobremanera establecer análisis que se aproximen conjuntamente a su realidad actual.

Por otra parte, de esos trabajos también emergen diferentes puntos que conviene recordar en relación a los tres factores del marco de análisis que propone el Consejo de Europa (1999), a saber, la filosofía deportiva, la estructura legislativa y la financiación. En general, tanto en los modelos europeos como en los norteamericanos y en el australiano, estos factores están fuertemente interrelacionados. En efecto, parece que la jugosa financiación inherente al modelo deportivo basado en la alta competición y en el deporte-espectáculo impone tanto la estructura legislativa como la filosofía deportiva de cada modelo. Es decir, el montante económico que se deriva del deporte universitario basado en el alto rendimiento acaba siendo tan atractivo para las universidades, que finalmente éstas terminan subordinando a ese interés económico tanto su estructura legislativa, como su orientación y filosofía deportivas.

Esta realidad es más palpable en los modelos no europeos, en los que las organizaciones que gestionan el deporte universitario son entidades privadas de base asociativa, surgidas de la unión espontánea de las diferentes universidades. Asimismo, estas asociaciones no se entrometen en la acción interna de cada universidad, sino que asumen directamente la dirección de las competiciones interuniversitarias. Su visión del deporte universitario equivale al deporte competitivo de alto nivel realizado por universitarios. Con ello, su soporte financiero tiene dos vías: por una parte la asistencia institucional propia de las diferentes universidades, y por otra las aportaciones de empresas privadas a través de contratos de patrocinio, *merchandising*, derechos televisivos, venta de entradas, etc.

Este hecho es menos claro en los modelos europeos, ya que en el viejo continente la financiación pública sigue siendo prioritaria. Sin embargo, podría decirse que en Europa el deporte en la universidad copia el modelo deportivo que impera en la sociedad, bien porque no existen estudios consistentes que orienten y definan cómo debería ser el modelo deportivo universitario, o bien porque la presión de la maquinaria económica relacionada con el deporte-espectáculo trata de perpetuar y expandir el modelo de deporte de competición, permitiendo a su vez como vía de escape un deporte para todos, gestionado autónomamente por cada universidad, pero que tampoco está siendo objeto de un análisis riguroso. En este sentido,

sería deseable que existieran más estudios encargados de analizar cómo debe ser el deporte en la universidad, de forma que los servicios de deporte universitarios pudieran tomar las riendas de su gestión alineándola con las verdaderas funciones formativas del deporte en la universidad, en lugar de dejarse llevar por la corriente social imperante en el momento.

En definitiva, ante tal diversidad de planteamientos y modelos, es difícil establecer un norte claro que guíe el tipo de práctica deportiva que legítimamente corresponde ofertar a la universidad. Si se quiere acometer un riguroso ejercicio en este sentido es necesario delimitar a priori el bien interno del deporte en la universidad, tratando de desvelar así cuál es su sentido o razón de ser. A ello se dedica el siguiente apartado.

Delimitación del Bien Interno o Misión de los Servicios de Deporte Universitarios

Para poder determinar directrices que guíen el futuro del deporte en las instituciones de educación superior, es imprescindible desvelar primero cuál es el bien interno o misión que legitima su praxis. El bien interno puede definirse como la meta que da sentido y legitimidad a la acción desempeñada (Cortina, 2013). Por poner algunos ejemplos, en la actividad empresarial el bien interno recae en la prestación de servicios a la sociedad, en la medicina el bien interno es definido por el cuidado sanitario, y en la institución universitaria éste consiste en la educación y la investigación. De manera que es evidente que quien se dedica a cualquiera de estos ámbitos de la práctica no puede proponerse una meta cualquiera, sino que ésta ya le viene dada. Así pues, el bien interno no es algo que decide una organización en particular, sino que le viene determinado y que, en consecuencia, es lo que marca el horizonte de acción ineludiblemente (Chiva & Hernando, 2014).

La universidad es una institución social que no debe desligarse de la sociedad a la que sirve, siendo un elemento líder, crítico y formador del concepto de nuevo ciudadano, debiendo liderar el carácter de las actuaciones que realice convirtiéndose en el referente a mirar, reflejar y cotejar por parte del resto de la sociedad.

Este concepto de liderazgo lo debe realizar en todas sus actividades o facetas orientándose hacia el tipo de ciudadano que se pretende lograr y por ello deberá tratar con la misma identidad todas sus actuaciones independientemente del campo a desarrollar. El deporte es una faceta más dentro de la universidad que debe cumplir todos los elementos que anteriormente se han citado y no debe perder su orientación formadora de ciudadanos con criterio, críticos, sociales, favorecedores de la integración, con identidad, sanos y con cultura.

La manera de delimitar el bien interno del deporte en la universidad es analizar las funciones sociales que no le son propias. No debe olvidarse que, como señala López-Yeste (1999), la práctica de actividad física en la universidad no es obligatoria ni pertenece al ámbito de la investigación ni de la docencia, por lo que debe afrontarse como una dedicación opcional, cuya función, no deja por ello de considerarse formadora y enriquecedora. Desde esta premisa, los servicios de deporte universitarios no dejan de ser unidades de gestión de apoyo cuya función será la de complementar la formación universitaria a partir del desarrollo de actividades físicas y deportivas. Así, para esta autora, el objetivo marco de los mismos es el fomento de la práctica físico-deportiva con la intención de mejorar la calidad de vida y complementar la oferta de formación propia de la universidad.

Recogiendo un nuevo matiz a lo expuesto hasta aquí, cabe recordar la necesidad de un enfoque diferenciador del deporte en la universidad. Un enfoque que lo aborde desde las coordenadas propias de la institución universitaria en las que se enmarca. Y es que, como afirma

Yébenes (2011): “Del deporte universitario, queríamos afirmar que éste tiene personalidad propia, y que sus objetivos difieren de los otros paradigmas o modelos deportivos” (p.17). Este autor defiende como objetivo fundamental e identitario del deporte en la universidad la educación integral. Es decir, no debe entenderse como el deporte que se realiza en la universidad sin más, sino que debe poseer un elemento diferenciador propio basado en su sentido e intencionalidad educativa, que además, como indica Roca (2006), abierto a toda la sociedad.

Desde la autonomía que les es concedida a los servicios de deporte universitarios, éstos tienen el deber de reflexionar, posicionarse de forma razonada y tratar de definir sus funciones teniendo claro que su marco de actuación es la universidad. Contribuir al desarrollo de las metas legítimas de la universidad debe ser uno de los objetivos primordiales, y si bien es cierto que las universidades tienen un papel determinante en la investigación y en la formación de los futuros profesionales, no es menos cierto que son un referente para la educación de las personas. Educación que debe ser entendida como la formación integral en los valores que defiende y ampara nuestra sociedad.

Por tanto, y aunque sí existe una idea clara de que la formación integral es el camino a seguir, tanto el vigente dominio del modelo de deporte competitivo por una parte, como los rasgos que desde el Proceso de Bolonia se están imponiendo en el modelo de gestión empresarial del sistema universitario por otra, plantean una delicada situación en la que se corre el riesgo de que este interés legítimo de formación personal quede enterrado. En este sentido, cabe rescatar aquello que decían De Knop, De Mantelaer, Theeboom, Wittock, y Wylleman (1995) de que el desarrollo identitario y el papel del deporte en la sociedad dependería en el futuro de cuatro tendencias: la demografía, el mercado, el papel institucional en términos de privatización y descentralización, y finalmente, las variables socioeconómicas.

Ciertamente conviene recordar esta advertencia, ya que si los servicios de deporte universitarios no ejercen la responsabilidad de perseguir sus funciones, serán las tendencias mercantiles guiadas por intereses económicos las que guiarán el destino del deporte en la universidad del futuro. Una proyección poco deseable ya que olvida por completo la verdadera misión del deporte en la universidad.

Así como lo indicara Gallien (2007), siendo vicepresidente de la Federación Internacional de Deporte Universitario (FISU) en aquel momento, la universidad debe comprometerse a crear el futuro y las características de las nuevas épocas y no sucumbir a ser un mero reflejo de éstas. Hecho que nos alerta también de que la función del deporte en la universidad no se limita a responder satisfactoriamente a las demandas de la comunidad, sino que debe ofrecer el servicio en las condiciones y coordenadas para las que éste ha sido concebido. Siendo aquí donde el carácter diferenciador del deporte en la universidad respecto al deporte de otros servicios de deporte debe emerger con fuerza. Es decir, el servicio de deportes universitario no es simplemente un servicio de deportes que tiene la peculiaridad de estar emplazado en la universidad. La diferencia radical se halla en su función educadora.

Para concluir este apartado de un modo lo más concreto posible, de lo dicho hasta el momento debe quedar la idea de que el bien interno del deporte en la universidad radica en promover un enfoque educativo y saludable del deporte en la universidad que impregne las propuestas de los servicios de deporte universitarios. Pero además, no debe olvidarse un importante enfoque social que permita expandir su radio de acción más allá del entorno universitario, siendo todo ello gestionado desde una perspectiva integradora a partir de su alineación con las legítimas metas de la institución universitaria.

Orientaciones para la Gestión del Futuro

Apoyándose en la anterior delimitación de la misión o bien interno del deporte en la universidad, el presente apartado pone el punto de mira sobre sus posibles líneas de avance. Estas proposiciones serán agrupadas en base a dos niveles, el primero de ellos atañerá al nivel de gestión institucional y el segundo al nivel organizacional. Para aportar luz sobre la diferencia institución-organización, García-Marzá (2013) indica por una parte que “las instituciones representan un sistema estable y duradero de valores y normas que se organiza en procedimientos, formales e informales, encargados de movilizar y coordinar la acción colectiva, esto es, tienen una estructura organizativa” (pp. 45-46). Mientras que por otra parte, las organizaciones se definen como “el resultado, fruto o expresión, que se constituye dentro de un entorno o esfera institucional que establece reglas del juego” (García-Marzá, 2013, p. 46).

Como puntos destacados en el haber de las instituciones cabe remarcar la estabilidad de sus valores y normas, así como la existencia de una estructura organizativa asentada. Es decir, las instituciones se entienden como acuerdos sociales que definen un marco de sentido estable y una estructura más o menos fija. En este caso se entiende como institución al deporte en la universidad. Mientras que, por su parte, las organizaciones constituyen instancias particulares de ejecución de los acuerdos que rigen a las instituciones. En nuestro ámbito este nivel lo ocupan los servicios de deporte universitarios. Obviamente, la relación entre ambas realidades es inseparable dado que se complementan mutuamente: las instituciones son fuente de significado para las organizaciones concretas en lo relativo a su función social, su desarrollo y mecanismos de funcionamiento, etc., mientras que las organizaciones son las que en calidad de instancias particulares ponen en práctica estas disposiciones.

Así pues, se presentan a continuación las líneas que, a nuestro juicio, han de ser la guía de referencia en ambos niveles. A nivel institucional se recogen y comentan las directrices del Informe del Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Consejo Superior de Deportes, 2010). A tenor de ser un informe pensado para su aplicación en el estado Español, entendemos que es un buen ejemplo de reflexión sobre la prospectiva del deporte en la universidad, que perfectamente puede ser generalizable a otros contextos. Posteriormente, presentamos una serie de medidas entorno a núcleos de actuación organizacionales o propios de cada servicio de deportes.

Informe del Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte

Este informe, coordinado por Hernando (2010a), plasma una serie de medidas, acciones y proyectos a realizar que determinan de un modo concreto los deberes que los servicios de deporte universitarios se plantean asumir en su gestión. Así pues, puede decirse que traza el horizonte normativo que los propios especialistas en la materia se marcan.

La razón de ser del mencionado Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte, articulado bajo el liderazgo del Consejo Superior de Deportes (2010), es disponer de una herramienta que permita conocer la realidad de la práctica de actividad física y deportiva de la población española, de manera que se puedan proponer acciones de mejora. Dentro del plan se trata el impulso del deporte en la universidad como uno de los flancos de actuación.

De esta manera, cada uno de los diferentes flancos (deporte en la universidad, deporte escolar, deporte en el ámbito laboral, etc) ha de identificar su espacio de acción y desarrollar una serie de proyectos en su gestión que permitan alcanzar el cumplimiento de sus deberes.

En el caso de los deberes o proyectos que se identifican para el deporte en la universidad, tal como adelantábamos antes, existen cuatro núcleos principales: promover la formación integral, la salud y el bienestar a través de la práctica físico-deportiva; ofrecer formación continua para profesionales y practicantes de actividad física; desarrollar proyectos de investigación en el ámbito físico-deportivo; estrechar los márgenes de colaboración entre la Universidad y la sociedad.

En el primero de ellos se propusieron hasta doce medidas diferentes que atendían a diferentes apartados, de manera que se consiguiera con su aplicación la mejora de este primer objetivo. Así se actuaba sobre: la oferta de actividades que debían ser propuestas desde los servicios de deportes; la financiación desde los órganos autonómicos y gubernamentales; la atención a colectivos especiales; la facilidad de acceso a la actividad física al estudiantado; el diseño y funcionalidad de las infraestructuras; la difusión de las actividades y el intercambio de información; la organización del deporte de carácter competitivo a nivel nacional.

En el segundo de los objetivos a desarrollar, el grupo de trabajo, propuso 4 medidas de acción, éstas versaron en atender: la compatibilidad del estudiantado en la práctica de actividad física con sus estudios y reconociéndose ésta como créditos conducentes a la obtención del título académico; la atención a programas de formación orientados a profesionales especializados en materia deportiva, por un lado, y por otro, a la formación especializada a profesionales que desempeñan su labor en los diferentes servicios de deportes de las universidades españolas.

El tercero de los objetivos lleva para su desarrollo un total de cinco medidas de acción, se pretende potenciar la investigación y el conocimiento para facilitar la toma de decisiones, así como actuar de manera transparente y con vocación de rendición de cuentas. Para ello se propone: realizar acciones encaminadas a conocer lo que está ocurriendo en el deporte en la universidad en la actualidad y, a su vez, crear un observatorio de carácter nacional del deporte en la universidad; potenciar la inclusión de los servicios de deportes en sistemas de gestión de calidad, de manera que se pueda medir y rendir cuentas a los diferentes agentes implicados en su gestión y uso; actuar sobre programas de investigación de actividad física y deportiva en la universidad y en la sociedad, apoyándolos, fomentándolos e incluso liderándolos, consiguiendo incrementar el conocimiento sobre este ámbito.

Por último, el cuarto objetivo que plantea el grupo de trabajo, se orienta hacia la sociedad y hacia colectivos con dificultades para el acceso a la actividad física. Se pretende acercar la actividad física de manera que se logre su universalización con un marcado carácter propio. Para ello se proponen un bloque de cuatro medidas de acción, que desglosadas atienden a los siguientes retos: realizar programas de Universidad Abierta a la sociedad, tomando como base la actividad física y deportiva; facilitar acciones de voluntariado y cooperación a través de la actividad física y deportiva; explotar y profundizar los valores que posee y transmite el deporte en la universidad; fomentar programas universitarios que se orienten a la integración de colectivos con necesidades especiales a través de la actividad física y el deporte.

El conjunto de las veinticinco medidas planteadas por el grupo de trabajo El Deporte en la Universidad fueron presentadas al Consejo Superior de Deportes (2010), el cual incorporó al Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte un total de dieciséis medidas propuestas, para hacer un total de cien medidas junto con las medidas aportadas por los otros ámbitos de trabajo (deporte escolar, salud, deporte en el medio laboral, deporte en personas adultas, la mujer en el deporte, deporte en personas con diversidad funcional y deporte en colectivos con riesgo de exclusión social).

Para finalizar este apartado, antes de entrar en las acciones propias que debe realizar un servicio de deportes, afirmar que el trabajo llevado a cabo ha supuesto un antes y un después en el deporte en la universidad. La posibilidad de poder adentrarse desde dentro en los entresijos de este ámbito de trabajo, permitió a la universidad española, y en particular al deporte en la universidad, conocer sus fortalezas y debilidades y proponer pautas de actuaciones reales y ajustadas a la situación en la que se realizó el documento.

La situación económica ha condicionado la implantación de este plan estratégico, pero también es conveniente reflejar que los cambios políticos pueden modificar las hojas de ruta que tanto esfuerzo se trazan, dejando en un cajón programas que parten de la realidad y que pueden aportar mucho al desarrollo de una faceta de la sociedad. No obstante, este documento sigue teniendo la fuerza de cuando se creó y sus propuestas son de una actualidad total, por ello consideramos oportuna su presentación ya que puede marcar pautas de actuación de carácter nacional en el deporte en las instituciones de educación superior.

Propuesta de Acciones a Nivel Organizacional

Más allá de la visión institucional que plantea el Consejo Superior de Deportes (2010), desde aquí planteamos nuevas propuestas sobre los que orientar a nivel organizacional la gestión diaria de los servicios de deporte universitarios. En particular agrupamos estas directrices entorno a los cinco núcleos siguientes: la gestión de la responsabilidad social, la creación y mantenimiento de instalaciones, el trato a los deportistas de alto nivel, la promoción de la investigación, la práctica físico-deportiva como fuente de salud y formación integral, y el perfil formativo de los trabajadores.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social no debe concebirse como algo aparte o separado de las funciones normales de una entidad, sino que debe acometerse desde el ejercicio de sus funciones básicas (Doh & Guay, 2004; Filizöz & Múcahit, 2011; Smith & Westerbeek, 2007). Es decir, debe practicarse a diario en todos los ámbitos de la gestión, tanto en el cumplimiento del bien interno, como en la rendición de cuentas con todas las partes interesadas, entendiéndose entonces como un modelo de gestión que integre las expectativas de sus *stakeholders* o grupos de interés (Burrows, 2009; Doh & Guay, 2004; Filizoz & Múcahit, 2011; Gaete, 2012; Smith & Westerbeek, 2007).

Sin duda, en tanto que poseen intencionalidad y posibilidad de decidir, puede afirmarse que los servicios de deporte universitarios son responsables por sí mismos de sus acciones, aunque pertenezcan a un nivel organizativo mayor como la universidad. Sin ir más lejos, una estructura organizacional propia, así como la existencia de un bien interno exclusivo, los dota necesariamente de responsabilidad por las consecuencias que puedan acarrear sus decisiones.

Por lo que convendrá proponer un patrón de referencia para la reflexión, el diálogo y la posterior toma de decisiones de los servicios de deporte universitarios. Ahora bien, ¿quién conforma el servicio? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Qué se tiene en cuenta a la hora de decidir? La responsabilidad social exige responder ante los implicados por las consecuencias de las decisiones, luego es obvio que desde esta perspectiva las demandas e intereses de los afectados deben ser tenidos en cuenta.

Este hecho requiere aportar innovaciones en esta parte del modelo de gestión, de manera que se dé voz a las partes interesadas y se las integre dentro de los procesos estratégicos. Es decir, las cúpulas directivas de los servicios de deporte universitarios tendrán que dar cuenta de las demandas que en los diferentes ámbitos de acción puedan elevar los trabajadores, los usuarios, los proveedores, la comunidad local, las administraciones, la propia institución universitaria, las federaciones deportivas, etc.

En este sentido, como indica (Carrol, 1991), el modelo de *stakeholders* planteado por Freeman (1984) tiende un puente entre la gestión estratégica y la responsabilidad social. Por lo que en la línea marcada por Filizoz y Mücahit, (2011) y Smith y Westerbeek (2007), este modelo se erige como el candidato ideal para proponer un avance en la gestión socialmente responsable de los servicios de deporte universitarios. De esta manera, aquellos servicios que opten por el modelo de *stakeholders* podrán alcanzar la integración de los intereses de cuantos se vean afectados por sus decisiones.

El concepto *stakeholder* se define como grupo de interés que afecta y/o puede ser afectado por la toma de decisiones de la entidad. En el marco de los servicios de deporte en la universidad, algunos de los *stakeholders* más significados serían los usuarios, los trabajadores, la propia administración universitaria, los proveedores de productos y servicios, otras universidades y administraciones públicas, etc. Este planteamiento exige una relación bidireccional constante entre la entidad y los grupos de interés, ya que ésta se concibe pluralmente a partir de los mismos. Así, se integran los inputs o factores externos en los procesos de toma de decisiones, pensando en las consecuencias y los efectos de las acciones sobre los *stakeholders*.

Para conocer esos intereses y demandas, el servicio deberá abrir los canales de información y comunicación oportunos con sus afectados. En este punto, nos decantamos por su capacidad de ajuste con los servicios de deporte universitarios, por el modelo de responsabilidad social fundamentado por la ética discursiva que proponen González-Esteban & García-Marzá (2006). Desde su perspectiva, la responsabilidad se define a partir de diálogos periódicos con los afectados en el que se intentarán averiguar tanto los intereses que éstos comparten, y que por tanto son universalizables, como los intereses propios de cada grupo en particular (García-Marzá, 2004; González-Esteban, 2002).

Finalmente, para consolidar la gestión de la responsabilidad social es recomendable incrementar la transparencia y confianza entre los *stakeholders*. La vía que desde aquí sugerimos para ello es la implementación de buenas prácticas en la gestión de los servicios de deporte universitarios. Entre ellas destacamos como ejemplos de referencia la publicación de códigos éticos, la elaboración de cartas de servicio y la introducción de sistemas de acreditación y certificación de la calidad (Chiva, González-Esteban, & Hernando, 2014).

Instalaciones

Tanto la calidad como la cantidad de instalaciones deportivas de los servicios universitarios han sufrido un gran incremento en las últimas décadas. En España, por ejemplo, la evolución puede verse claramente reflejada al comparar el análisis de París y Lizalde (1996), con el más reciente estudio de Almorza, Yébenes, Bablé, Rivas, Ronquete, y Casadi (2011). A pesar de que las diferencias entre universidades pueden llegar a ser verdaderamente significativas, tanto por su variedad como por la calidad y por el número de metros cuadrados, las ins-

instalaciones deportivas han pasado a representar un importante eje de gestión para todos los servicios de deporte universitarios.

Aunque este incremento se ha estancado en los últimos años como consecuencia de la crisis económica, la construcción, mejora y mantenimiento de instalaciones debe seguir progresando en un futuro no muy lejano. Principalmente la dificultad económica exige poner el foco en el cuidado y la eficiencia, teniendo en cuenta que la premisa a seguir debe ser la oferta de instalaciones asequibles y funcionales. En particular, el Consejo Superior de Deportes (2010), habla de fomentar en lo posible la accesibilidad de las instalaciones a colectivos en riesgo o en situación de exclusión social, así como de integrar y facilitar el acceso a las mujeres en aras de alcanzar la igualdad efectiva de uso.

Como se ha dicho, los apuros económicos obligan a los gestores a centrarse más en el mantenimiento y cuidado de instalaciones, que en la planificación y edificación de nuevas infraestructuras. No obstante, en el caso de que se programen instalaciones de nueva construcción, es necesario alinear su disposición y estructura con el concepto de vida universitaria. Es decir, éstas deberán encajar en el estilo de vida universitaria, de manera que sean fácilmente accesibles y no impliquen grandes desplazamientos respecto al resto de instalaciones de los campus, tales como la biblioteca, los aularios, la cafetería, edificios de administración, etc. De esta manera, los usuarios podrán integrar y normalizar sin esfuerzo la práctica deportiva en su quehacer universitario.

Asimismo, en el caso de planificar la construcción de nuevas instalaciones, estas deben estar alineadas con la misión de promocionar y democratizar la práctica deportiva. Dicha meta exige que las nuevas instalaciones estén pensadas para jugadores y practicantes, no para espectadores. Es decir, debe darse el protagonismo en todo momento a los espacios de práctica y no emular a las construcciones que, bajo la concepción del deporte-espectáculo, cuentan con grandes graderíos y zonas para espectadores.

En resumen, algunas de las orientaciones planteadas radican en optimizar la ocupación de las instalaciones y en realizar un control y seguimiento que permitan una ejecución adecuada de su uso. De acuerdo con estas indicaciones, los servicios deben perseguir un máximo de ocupación de sus instalaciones, de forma que quede democratizado su uso y, por ende, la práctica deportiva en la universidad. Finalmente, no conviene olvidar que éstas deben ofrecerse en las condiciones necesarias para que la práctica desarrollada se cumpla con total normalidad y garantías.

Deportistas de Alto Nivel

El tratamiento a los deportistas de alto nivel también es un punto que conviene traer a colación en la gestión futura de los servicios de deporte universitarios. De entrada, es indiscutible la necesidad de articular fórmulas para compatibilizar el estudio de los deportistas de alto nivel con sus actividades deportivas, ya que es obvia la complicación que tiene un deportista de alto nivel para seguir sus estudios por motivos ajenos su capacidad académica. La universidad debe garantizar también en estos casos que los profesionales que forma sean los mejores.

Los deportistas de alto nivel, por su parte, igualmente deberán cumplir con todas sus obligaciones si desean obtener un título académico, pero es cierto que la universidad puede crear programas que faciliten el seguimiento de sus estudios compaginándolos con su actividad deportiva de alto nivel. Cada universidad, impulsada por su servicio de deportes, debe

realizar una apuesta valiente y actuar en beneficio de esos deportistas para que al finalizar su vida deportiva tengan una profesión que les permita ejercer una actividad profesional cualificada de rango universitario, conseguida durante su época de formación y de máximo rendimiento.

Así pues, la universidad debe procurar los medios necesarios para la preparación técnica y el apoyo médico y científico necesitado por los deportistas de alto nivel, así como también su plena integración en el sistema educativo y en los entramados social y profesional.

Asimismo, deben subscribirse compromisos a fin de que los deportistas de alto nivel puedan disfrutar de condiciones especiales en relación al acceso y permanencia en los estudios universitarios, poniendo en marcha, si es pertinente, medidas que faciliten traslados de expediente en el caso de cambio de residencia por motivos deportivos.

En cuanto a la aplicación de este tipo de programas y su implicación en el día a día, es deseable la implantación de una normativa universitaria que regule mecanismos de flexibilización y cambios en el calendario de exámenes, incremento del número de convocatorias, ampliación de los criterios de permanencia en la universidad, facilitación en la elección de horarios y grupos para compatibilizar la asistencia a clase con la actividad deportiva, implantación de tutorías académicas para aquellos que tengan dificultades de mantener un ritmo normal de asistencia, obtención de créditos de libre elección por la participación en eventos deportivos universitarios, etc.

Finalmente, se reclama también en este apartado la necesidad de que los organismos competentes de los diferentes países provean de ayudas a las respectivas universidades y servicios de deporte.

Promoción de la Investigación

La promoción de la investigación es otro de los avances que aquí se presentan como perspectiva de futuro deseable para los servicios de deporte universitarios. Se insta a que los servicios integren en su quehacer programas de apoyo a actividades de investigación relacionados con el ámbito deportivo.

Por una parte, los servicios de deporte universitarios podrían llevar a cabo procesos de investigación-acción con el objeto de optimizar sus prácticas sociales y educativas, a partir de una mejor comprensión de las prácticas que ellos mismos realizan y de las situaciones en que éstas tienen lugar. Es decir, investigar con el objeto de mejorar la prestación de su servicio.

Algunos de los pasos a seguir en el modelo de investigación-acción que planteamos, de acuerdo con los planteamientos de Lewin (1946), son: detección de áreas problemáticas y de necesidad de cambio, especificación del problema concreto a resolver, formulación de hipótesis para su mejora, ejecución de la acción y, finalmente, comprobación y evaluación de los efectos de la actuación.

Por otra parte, también cabe tener en cuenta la promoción de la investigación a través de la colaboración con determinados departamentos universitarios. En este punto, los servicios de deporte universitarios pueden participar e incluso liderar iniciativas de investigación en temas relativos a la práctica físico-deportiva, así como la organización de encuentros, jornadas y congresos científicos. Estas acciones se beneficiarían, sin duda, de las sinergias entre los departamentos de las facultades y los servicios de deporte, repercutiendo en beneficio de ambos.

Este campo, que aún es incipiente y no está siendo todo lo explotado que podría ser, es una de las apuestas que desde aquí se sugiere como línea de acción para el futuro. Sin duda, se trata de un punto determinante para crear una identidad propia que, además, distinguirá a los servicios de deporte universitarios de otros servicios o unidades no universitarios.

La Salud

Hemos visto que uno de los elementos clave en la misión del deporte en la universidad es la mejora de la salud, el bienestar y la calidad de vida. Actualmente, nadie duda de la importancia de tener un estilo de vida físicamente activo para consolidar un estado de salud deseable, entendido desde las diferentes dimensiones: biológica, psicológica y social (Delgado & Tercedor, 2002).

En el caso español, cabe traer a colación la reciente creación de la Red Española de Universidades Saludables (REUS), que se constituye como el resultado de la integración de múltiples organismos e instituciones que tienen como objetivo la promoción de la salud en el contexto universitario. Los ejes sobre los que se centra esta red son: la participación, colaboración y elaboración de políticas saludables; la creación de ambientes saludables en los entornos universitarios; la incorporación de acciones destinadas a impulsar la salud en planes de estudios e investigación; la oferta de servicios y actividades; y el fortalecimiento de las organizaciones relacionadas con la promoción de la salud y la participación comunitaria.

Dentro de estas líneas de acción, una demanda legítima que desde aquí se hace a los servicios de deporte universitarios es la creación de programas amplios de actividad física orientados a la salud. Mediante este enfoque se potenciará la mejora de la calidad de vida y se beneficiará a la comunidad universitaria facilitando la creación de hábitos higiénicos saludables, que mejoren los problemas de la sociedad actual, con predominio sedentario, a medio y largo plazo. Se trata de conseguir que además de practicar actividad física saludable se forme y concencie a la población de lo importante que son elementos como la alimentación, el ejercicio adecuado, las formas óptimas y saludables del ejercicio en relación con cada sujeto, etc.

En cuanto a los mecanismos de actuación de los servicios de deporte universitarios, cabe destacar la inclusión de actividades saludables dentro de su oferta. Especialmente deben tenerse en cuenta las actividades dirigidas, aunque es igualmente importante proveer de instalaciones adecuadas a los consumidores de actividades de uso libre. Algunos ejemplos representativos de actividades que ya están funcionando en un buen número de universidades son: yoga, el tai-chi, aeróbic, step, spinning, musculación, mantenimiento, body-weight, pilates, aero-box, fit-way, etc.

La Formación Integral

De acuerdo con el análisis del bien interno que presentamos al inicio del artículo, el deporte en la universidad debe contar con un carácter diferenciador y formativo que lo defina y que lo dote de una identidad propia. Desde la perspectiva de la educación no formal, la práctica deportiva puede enriquecer indiscutiblemente y desde diversas facetas la formación integral. No cabe duda de que la actividad física encierra un cúmulo de experiencias que forman al individuo no sólo a nivel físico, sino también a nivel social, emocional y moral.

Cabe aclarar además que el radio de acción del deporte en la universidad no debe centrarse únicamente en los jóvenes estudiantes universitarios, ni tampoco en la comunidad uni-

versitaria, sino que debe cumplir su función educativa con toda la población, enriqueciendo las posibilidades de la educación permanente desde una perspectiva no formal. Es decir, en el campo de acción de los servicios de deporte universitarios no sólo tienen cabida en los estudiantes o colectivos implicados laboralmente en el funcionamiento de la universidad, sino que éstos deben ampliar el radio de acción al entorno social (Morales, 2009; Roca, 2006).

Por todo ello, apoyándonos en los análisis previos de Chiva y Hernando (2014), Hernando (2010b) y López-Yeste (1999), argüimos que dentro de la práctica deportiva desarrollada en la universidad, existen dos concepciones o formas de entenderla bien diferenciadas: (1) deporte en la universidad y (2) deporte universitario.

Por una parte, como *deporte en la universidad* (1) se concibe al conjunto de práctica físico-deportiva que realiza tanto la comunidad universitaria (colectivo estudiantil y profesional), como también ciudadanos practicantes dentro de la oferta de la universidad. Se trata de una oferta que incumbe a un colectivo muy amplio cuya formación físico-deportiva no finaliza con los estudios de grado, sino que se sigue desarrollando a lo largo de toda la vida, independientemente de la edad y el enfoque de práctica (Chiva & Hernando, 2014). Desde esta perspectiva, puede decirse sin duda que el deporte en la universidad contribuye a la formación integral durante toda la vida.

Por otra parte, reconociendo que el enfrentamiento deportivo es un actor esencial del entramado deportivo que no conviene eliminar, es necesario utilizar la competición deportiva universitaria para ensalzar los valores que transmite el deporte y erradicar la violencia, agresividad y la búsqueda del triunfo a cualquier precio. En este caso, la universidad se convierte en una plataforma ideal para lograrlo, consiguiendo deportistas implicados en los valores de la competición educativa y formadora, que transfieren esos valores a su forma de vida y los ponen en juego como ciudadanos críticos y comprometidos con la sociedad en la que viven. En este caso, al referirnos a un modelo de práctica deportiva competitiva-formativa, hablamos de *deporte universitario* (2), el cual puede delimitarse como el deporte que practican exclusivamente los estudiantes universitarios, en edades comprendidas entre los 18 y los 28 años (28 años es la edad límite de participación en actividades de la FISU).

Como vemos, la competición bien entendida no está al margen de la educación integral. Para que así sea a los servicios de deporte universitarios corresponde crear una oferta competitiva en la que los valores del respeto al contrario y el fair-play sean el denominador común, propuesta cercana al concepto de “coopetición” que propone Isidori (2013). Esta oferta competitiva debe realizarse a tres niveles: intrauniversitario, interuniversitario e internacional. Todos ellos deben tener, sin embargo, los mismos objetivos, en los que la victoria dentro de los márgenes del reglamento y el respeto por los practicantes sean los referentes. Asimismo, debe perseguirse y eliminarse toda competición adulterada, de manera que el elemento formativo con el que se identifica el deporte universitario no se vea comprometido.

En resumidas cuentas, tanto el *deporte en la universidad* como el *deporte universitario* no constituyen concepciones excluyentes de práctica físico-deportiva, sino todo lo contrario. El *deporte universitario* no deja de ser una más de las formas de práctica deportiva formadora que se lleva a cabo dentro de la concepción más global de *deporte en la universidad*.

Perfil Formativo de los Trabajadores

Un nuevo punto a tener muy en cuenta para ajustar la labor de los servicios de deporte universitarios a las exigencias futuras es la formación de sus trabajadores. Lógicamente, los servicios de deporte deben incorporar en sus filas personal cualificado que permita asegurar la política de actuación del deporte en la universidad. De ello depende en gran medida el cumplimiento y satisfacción de todos los objetivos socio-educativos que se les plantean.

No obstante, el perfil formativo de los trabajadores debe ajustarse además a las necesidades cambiantes de cada momento. La formación de los trabajadores debe concebirse como una vía paralela de relación que éstos mantienen con los servicios de deporte universitarios. Es decir, a la vez que desempeñan sus funciones profesionales, deben seguir un proceso de formación permanente que les permita mantenerse actualizados en sus respectivas tareas.

En lo relativo a estas acciones de formación permanente, conviene destacar planteamientos como la actualización en las respectivas áreas de trabajo, intercambios con otros centros, utilización de nuevas tecnologías y sistemas de gestión de la información, facilitación de la comunicación interna, formación en idiomas y plurilingüismo, dinámicas de reflexión y diálogo para conocer y participar de la filosofía corporativa, etc. A través de esta formación los trabajadores adquieren un perfil profesional idóneo que les sitúa como uno de los activos más importantes a la hora de alcanzar la misión de los servicios de deporte universitarios.

Además, sugerimos que la participación de los trabajadores no se reduzca a un rol pasivo como meros receptores de la formación, sino que éstos asuman, siempre que sea posible, una responsabilidad activa en la instrucción de sus propios compañeros, potenciando así una formación aplicada y ajustada a la realidad del servicio.

En definitiva, la adquisición de nuevas capacidades y competencias acordes a las demandas de cada momento repercutirá en la mejora de la realización profesional de los empleados, siendo este un hecho que sin duda redundará positivamente en su *engagement*, entendido como proceso positivo de afrontamiento de las nuevas demandas laborales (Ventura, Llorens, & Salanova, 2006).

Conclusiones

A lo largo del presente artículo ha quedado claro que la función de los servicios de deporte universitarios no debe limitarse a ofrecer instalaciones para practicar deporte sin más. Éstos deben proyectar un modelo deportivo concreto, basado en la promoción de actividad físico-deportiva con un carácter saludable y formativo, que los identifique y los diferencie de otras entidades deportivas. Es decir, no será suficiente satisfacer la práctica de los participantes a cualquier precio, sino que deberá generarse una intencionalidad educativa y formadora acorde al bien interno o misión que da sentido y legítima su praxis.

Para ello, se han propuesto dos flancos de actuación, entendidos como dos niveles de concreción interconectados, sobre los que se han vertido una serie de orientaciones para el futuro. Un nivel más amplio de, carácter institucional, y otro más concreto, de carácter organizacional. A nivel institucional, apoyándonos en el Informe del deporte en la universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte, se ha instado a promover acciones alineadas con la formación integral, la salud y el bienestar; la formación continua para profesionales y practicantes; el desarrollo de proyectos de investigación en el ámbito físico-deportivo; y el acercamiento entre la universidad y la sociedad.

A nivel organizacional, por otra parte, se han propuesto medidas entorno a acciones como el afrontamiento de la responsabilidad social a partir del modelo integral de *stakeholders*; la creación y mantenimiento de instalaciones acordes con la coyuntura y necesidades actuales de crisis; el tratamiento e integración de los deportistas de alto nivel en la vida universitaria; la promoción de la investigación, ya sea entendida como investigación-acción sobre la que mejorar la propia praxis, o bien como colaboración con otros departamentos o facultades en materia deportiva; la promoción de práctica físico-deportiva como fuente de salud y de formación integral; y el perfil formativo de los trabajadores como medio de incrementar su realización profesional.

Algunos de los fines comunes que se aspira alcanzar con la implantación de todas estas medidas son garantizar el acceso de un modelo de deporte formativo que contribuya al desarrollo integral del ser humano a lo largo de la vida, sin discriminación de ningún tipo; ofrecer la posibilidad de practicar deporte en instalaciones y entornos sanos y seguros; proporcionar un servicio a través de profesionales cualificados y laboralmente realizados; y posibilitar la mejora del rendimiento deportivo sin menoscabar el rendimiento académico de aquellos estudiantes que practican deporte de alto nivel.

En definitiva, tras exponer el dónde estamos para determinar el a dónde vamos, el artículo se ha centrado en mostrar aquellos aspectos más relevantes desde los que poder construir una idea clara y fundamentada del deporte en la universidad del futuro.

Referencias

- Almorza, D., Yébenes, A., Bablé, J., Rivas, R., Ronquete, J., & Casadi, I. (2011). *Estudio diagnóstico del deporte universitario español*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Burrows, J. (2009). Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholder. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.
- Canibe, A. (2011). El papel del deporte en los campus de excelencia universitarios. *Tándem*, 35, 38-46.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 34(5), 39-48.
- Chiva, O., & Hernando, C. (2014). El modelo español de deporte en la universidad: fundamentación, descripción y orientaciones para su gestión ética. *RETOS, Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Educación*, 26, 5-8.
- Chiva, O., González-Esteban, E., & Hernando, C. (2014). Análisis de las buenas prácticas en la gestión del deporte español en la universidad. *Revista Intercontinental de Gestión Deportiva*, 4(1), 47-64.
- Consejo de Europa. (1999). Informe de la Comisión al Consejo Europeo con la perspectiva de la salvaguarda de las estructuras deportivas y el mantenimiento de la función social del deporte en el marco comunitario. Bruselas: COM644.
- Consejo Superior de Deportes. (2010). *Plan integral para la actividad física y el deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente...? La ética*. Barcelona: Paidós.
- De Knop, P., De Mantelaer, K., Theeboom, M., Wittcock, H., & Wylleman, P. (1995). *¿Hacia un deporte universitario más hedonista y commercial? Unisport: El deporte hacia el siglo XXI*. Málaga: Junta de Andalucía.
- Delgado, M., & Tercedor, P. (2002). *Estrategias de intervención en educación para la salud desde la Educación Física*. Barcelona: INDE.

- Doh, J., & Guay, T. (2004). Globalization and corporate social responsibility: how non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct. *Management International Review*, 44(3), 7-30.
- Filizöz, B., & Mücahit, F. (2011). Corporate social responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405- 1417.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Toronto: Pitman.
- Gaete, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: una nueva Mirada a la relación de la Universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid - España.
- Gallien, C. (2007). *Deporte en la universidad. Presente y futuro*. Presentado en las Jornadas Nacionales de Deporte Universitario, Málaga - España.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (2013). La dimension ética del diseño institucional. En E. González-Esteban (Ed.), *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI* (pp. 59-78). Granada: Comare.
- González-Esteban, E. (2002). Defining a post-conventional corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 39, 101-108.
- González-Esteban, E., & García-Marzá, D. (2006). La Responsabilidad social empresarial en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revision crítica desde la ética empresarial. *Recerca.Revista de pensament i anàlisi*, 6, 157-170.
- Hernando, C. (2010a). *Plan Integral para la actividad física y el deporte. Deporte en la Universidad. Versión I*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Hernando, C. (2010b). El plan integral para la actividad física y el deporte. Ámbito de la actividad física y deporte en la universidad. *Tandem, Monográfico Deporte y Universidad*, 35, 25-37.
- Isidori, E. (2013). *El entrenador como educador. Perspectivas filosóficas y pedagógicas*. Viterbo: Sette città.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- López-Yeste, A. (1999). *El deporte en la Universidad Politécnica de Valencia. Un estudio desde la psicología social del consumidor*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia - España.
- López-Yeste, A. (2009). *Congreso de gestión del deporte*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Martínez, V. (2006). Orientación y tendencias del deporte universitario en España. En R. Terol (Ed.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 173-184). Madrid: Dykinson.
- Morales, M. (2009). La organización y gestión de las actividades físicodeportivas en la Universidad: un caso práctico. Tesis doctoral, Universidad de Málaga - España.
- París, F., & Lizalde, E. (1996). *El deporte en las universidades españolas. Análisis de la encuesta sobre su organización, práctica y equipamientos*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Roca, J. (2006). El deporte universitario en el ámbito andaluz. En R. Terol (Ed.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 185-202). Madrid: Dykinson.
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *J.C.C.*, 25, 1-12.

- Terol, R. (2005). *Los modelos del deporte universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Universidad de Valladolid. (2005). *Estudio sobre los modelos de deporte universitario en Europa*. Recuperado en Junio 19, 2012, de <http://www.uco.es>.
- Ventura, M., Llorens, S., & Salanova, M. (2006). El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. Recuperado en Junio 10, 2014, de <http://www.uji.es>.
- Yébenes, A. (2011). Estudio sobre la actividad física y deportiva en las universidades españolas. *Tándem*, 35, 17-24.